

UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES Y
HUMANAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA HILACHAS Y
TRAPITOS S.A.C. AREQUIPA 2018-2020**

Presentado por:

María del Rosario Ojeda Verjel

**Tesis para optar el Título Profesional de
Licenciada en Administración de Negocios**

Asesor: Oscar Horacio Ramírez

AREQUIPA – PERU

2017

AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento principalmente a Dios por su infinita bondad de haberme permitido culminar una etapa tan importante en mi vida, a mis maestros de la Universidad Católica San Pablo y de manera especial aquellos que siempre me motivaron a cumplir cada una de mis metas.

DEDICATORIA

A mis Papas: Beto y Charo, quienes me apoyaron y motivaron a cumplir mis sueños

A mis Hermanos: Javier y Carlos por ser mi ejemplo a seguir

A mi Mamama por ser mi inspiración

Finalmente a mi Tía Camucha por su apoyo incondicional

RESUMEN

En el presente documento se elabora el Plan Estratégico para la Empresa Hilachas y Trapitos S.A.C para los años 2018 a 2020. El plan estratégico es el resultado de un extenso análisis de factores tanto externos como internos de artesanías textiles y responsabilidad social, los cuales permitieron identificar las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa. A partir de la elaboración de diversas matrices que se irán mostrando a lo largo de este documento, se han podido establecer las principales estrategias las cuales están ligadas con los objetivos a largo plazo y respectivamente con los objetivos a corto plazo, con el fin de poder alcanzar la visión y misión propuestas.

La empresa Hilachas y Trapitos S.A.C se encuentra en una industria atractiva, que logró un crecimiento desde los primeros años de posicionamiento en el mercado, es por ello que las estrategias propuestas en dicho plan se van a centrar en desarrollar el producto, desarrollar el mercado y siendo aún más competitivos en comparación con sus principales competidores, resaltando en todo momento la materia prima con la que trabajan y el objetivo principal de concientizar a la población respecto al cuidado el medio ambiente, mediante el uso de muñecos ecológicos.

Palabras Claves: Plan estratégico, sector artesanías textiles, responsabilidad social, crecimiento, muñecos ecológicos.

ABSTRACT

The Strategic Plan for the Hilachas and Trapitos SAC Company is elaborated for the years 2018 to 2020. The strategic plan is the result of an extensive analysis of both external and internal factors of textile handicrafts and social responsibility, which allowed to identify the main opportunities, threats, strengths and weaknesses of the company. Based on the development of several matrices that will be shown throughout this document, it has been possible to establish the main strategies which are linked with the long-term objectives and respectively the short-term objectives, in order to achieve the proposed vision and mission.

The company Hilachas y Trapitos SAC is in an attractive industry, which achieved a growth from the first years of positioning in the market, that is why the strategies proposed in this plan will focus on developing the product, developing the market and being even more competitive in comparison with their main competitors, highlighting at all times the raw material with which they work and the main objective of raising awareness about environmental care through the use of ecological dolls

Keywords: Strategic plan, textile handicrafts sector, social responsibility, growth, ecological dolls.

INTRODUCCIÓN

La realización de planes estratégico tiene un grado de importancia elevado en las empresas, debido a que tienen el principal objetivo de identificar y evaluar las adecuadas estrategias que les permitirán mantener las ventajas competitivas, la amplitud del mercado y lógicamente la diversificación de sus productos dándole un valor adicional, puesto que unificaran los diversos análisis, decisiones y acciones que deben de considerar cada compañía. Considerando por otro lado la nueva ideología de la sociedad la cual se basa en el cuidado del medio ambiente mediante el uso de materiales ya existentes y/o reutilizables, para la creación de nuevas empresas, mostrando de esa forma la motivación de la sociedad económicamente activa.

La presente tesis contempla en su desarrollo cuatro capítulos los cuales se van precisar a continuación:

En el capítulo I denominado Planteamiento del estudio se plantean los primeros aspectos y objetivos.

En el capítulo II denominado Marco de Referencia donde se plantean los antecedentes del sector, el marco conceptual y teórico.

En el capítulo III denominado Metodología de la Investigación donde se plantean las formas de recolección y procesamiento de datos.

En el capítulo IV denominado Propuesta del Plan Estratégico donde se plantean diversas matrices de estudio y las evaluaciones externas e internas.

ÍNDICE

General

AGRADECIMIENTO.....	IV
DEDICATORIA	V
RESUMEN	VI
ABSTRACT	VII
INTRODUCCIÓN.....	VIII
ÍNDICE.....	IX
TABLAS.....	XIII
FIGURAS	XIV
GRÁFICOS	XV

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO - 16 -

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	- 17 -
1.1.1 Identificación del Problema	- 17 -
1.1.2 Descripción del Problema	- 17 -
1.1.3 Tipo de Problema	- 19 -
1.1.4 Interrogantes Básicas	- 19 -
1.2 OBJETIVOS	- 20 -
1.2.1 Objetivo General	- 20 -
1.2.2 Objetivos Específicos.....	- 20 -
1.3 JUSTIFICACIÓN	- 20 -
1.3.1 Teórico	- 20 -
1.3.2 Práctico.....	- 21 -
1.3.3 Social.....	- 21 -
1.3.4 Personal.....	- 21 -
1.4 DELIMITACIONES	- 22 -
1.4.1 Teórica	- 22 -
1.4.2 Temporal	- 22 -
1.4.3 Espacial	- 22 -
1.4.4 Temática.....	- 21 -

MARCO DE REFERENCIA..... - 23 -

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	- 24 -
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	- 25 -
2.3 MARCO TEÓRICO.....	- 27 -
2.3.1 Plan.....	- 27 -
2.3.2 Estrategias	- 29 -
2.3.3 Plan estratégico	- 32 -
2.3.4 Empresa.....	- 34 -

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... - 39 -

3.1 TÉCNICAS	- 40 -
3.2 INSTRUMENTOS	- 40 -
3.3 ESTRATEGIAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	- 40 -
3.4 ESTRATEGIAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS.....	- 41 -

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO..... - 43 -

4.1 SITUACIÓN GENERAL DEL SECTOR	- 44 -
4.1.1 Antecedentes del Sector	- 44 -
4.1.2 Evolución Histórica.....	- 68 -
4.1.3 Características del Sector	- 72 -
4.1.4 Datos Complementarios	- 77 -
4.1.5 Estadísticas del Sector.....	- 78 -
4.2 EVALUACION EXTERNA	- 83 -
4.2.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)	- 83 -
4.2.2 Fuerzas Económicas y Financieras (E)	- 92 -
4.2.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)	- 99 -
4.2.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)	- 102 -
4.2.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)	- 104 -
4.2.6 Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	- 106 -
a. Rivalidad entre Competidores del Sector	- 106 -
b. Poder de Negociación de los Compradores	- 108 -

c. Poder de Negociación de los Proveedores.....	- 110 -
d. Amenaza de Nuevos Competidores.....	-- 112 -
e. Amenaza de los Sustitutos	- - 113 -
4.2.7 Matriz del Perfil Referencial.....	- - 114 -
4.2.8 Matriz del Perfil Competitivo	- 115 -
4.2.9 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	- - 116 -
4.3 VISION, MISIÓN, VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA.....	- 117 -
4.3.1 Visión.....	- 117 -
4.3.2 Misión	- 117 -
4.3.3 Valores	- - 118 -
4.3.4 Código de Ética.....	- - 119 -
4.4 EVALUACION INTERNA	- - 119 -
4.4.1 Administración y gerencia (A).....	- - 119 -
4.4.2 Marketing y ventas (M).....	- - 124 -
4.4.3 Operaciones y logística e infraestructura (O)	- - 131 -
4.4.4 Finanzas y Contabilidad (F)	- - 135 -
4.4.5 Recursos Humanos (H)	- - 138 -
4.4.6 Innovación (I).....	- 140 -
4.4.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)	- 143 -
4.4.8 Matriz de Evaluación Factores Internos (EFI)	- - 144 -
4.5 INTERESES DE LA INDUSTRIA Y OBJETIVOS A LARGO PLAZO - -	145 -
4.5.1 Matriz Interna- Externa (IE)	- - 145 -
4.5.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	- 146 -
4.5.3 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA).....	- - 148 -
4.5.4 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE)	- 150 -
4.5.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	- 152 -
4.5.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	- 153 -
4.5.7 Matriz Rumelt (MR)	- 154 -
4.5.8 Estrategias Retenidas y de Contingencia	- 155 -
4.5.9 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)	- 156 -
4.5.10 Matriz de Ética (ME).....	- 156 -
4.5.11 Matriz Intereses de la Industria.....	- 158 -
4.5.12 Matriz Posibilidad de Competidores	- 159 -

4.5.13 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Corto Plazo	- 160 -
4.5.14 Matriz de Políticas y Estrategias'	- 161 -
4.5.15 Balanced Scorecard	- 162 -
4.5.16 Cronograma	- 163 -
4.5.17 Tabla Resumen	- 163154 -
CONCLUSIONES	- 165 -
RECOMENDACIONES	- 166 -
REFERENCIAS.....	- 167 -
ANEXOS.....	- 171 -
ANEXO DE ENTREVISTA.....	- 174 -

Tablas

Tabla N 1: Ventajas y Desventajas del Trabajo Artesanal	- - 76 -
Tabla N 2: Producto Bruto Interno Por Años, según Actividad Económicas Valores a Precios Constantes de 2007 (Miles de Nuevos Soles).....	- 79 -
Tabla N 3: Evolución de la población económicamente activa ocupada femenina ..	- 80 -
Tabla N 4: Tasa de Desempleo Urbano, Según Principales Características Y Región Natural 2004- 2015 (Porcentaje)Fuente INEI (2015) Datos Estadísticos del Producto Bruto Internos.	- - 82 -
Tabla N 5: Volumen de Compra Anual por Proveedor	- - 111 -
Tabla N 6: Matriz del Perfil Referencial	- - 114 -
Tabla N 7: Matriz del Perfil Competitivo.....	- - 115 -
Tabla N 8: Matriz EFE	- - 116 -
Tabla N 9: Puntos de Venta	- - 121 -
Tabla N 10: Distintos Reconocimientos de Amigalitos	- - 124 -
Tabla N 11: Entrevistas en Medios de Comunicación y Portales Web	- - 127 -
Tabla N 12: Prensa Escrita	- - 128 -
Tabla N 13: Funciones de Puesto- Gerencia General.....	- - 132 -
Tabla N 14: Funciones del Puesto – Área de Producción	- - 133 -
Tabla N 15: Funciones de Puesto- Área Comercial	- - 134 -
Tabla N 16: Costos directos de mano de obra	- - 135 -
Tabla N 17: Costos directos de materia prima (Alpaca Abatanada)	- - 135 -
Tabla N 18: Costos directos de materia prima (Paneles de Dralón).....	- - 136 -
Tabla N 19: Costos directos de empaque	- - 136 -
Tabla N 20: Gastos indirectos totales	- - 136 -
Tabla N 21: Gastos de ventas	- - 137 -
Tabla N 22: Gastos de administración.....	- - 137 -
Tabla N 23: Maquinaria y equipo.....	- - 137 -
Tabla N 24: Mobiliario y equipo de oficina	- - 138 -
Tabla N 25: Inversiones fijas.....	- - 138 -
Tabla N 26: Personal a Cargo	- - 140 -
Tabla N 27: Matriz EFI.....	- - 145 -
Tabla N 28: Matriz IE.....	- - 146 -

Tabla N 29: Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	147 -
Tabla N 30: Matriz FODA.....	149 -
Tabla N 31: Matriz CPE	151 -
Tabla N 32: Matriz GE	152 -
Tabla N 33: Matriz MDE.....	153 -
Tabla N 34: Matriz Rumelt.....	154 -
Tabla N 35: Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	155 -
Tabla N 36: Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo (MEOLP).....	156 -
Tabla N 37: Matriz de Ética	157 -
Tabla N 38: Matriz de Interés de la Industria	158 -
Tabla N 39: Matriz de Posibilidad de Competidores.....	159 -
Tabla N 40: Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Corto Plazo	160 -
Tabla N 41: Matriz de Políticas y Estrategias	161 -
Tabla N 42: Balanced Scorecard	162 -
Tabla N 43: Tabla Resumen	154 -

Figuras

Figura N 1: Trabajo Artesanal por la Mano de Obra Directa.....	44 -
Figura N 2: Trabajo Artesanal por la Mano de obra de Mujer Peruana	52 -
Figura N 3: Camélidos de la Sierra peruana.....	56 -
Figura N 4: Primera máquina de coser	70 -
Figura N 5: Sello Hecho a Mano	88 -
Figura N 6: Niños con productos de Hilachas y Trapitos S.A.C.....	109 -
Figura N 7: Logo Amigalitos	129 -
Figura N 8: Empaque de Amigalitos	130 -
Figura N 9: Organigrama.....	131 -
Figura N 10: Maquina Troqueladora (parte delantera).....	141 -
Figura N 11: Maquina Troqueladora (lateral)	142 -
Figura N 12: Troqueles.....	143 -

Gráficos

Gráfico N 1: Principales Destinos de Exportación 2014- Sector Textil y

Confecciones.....- 81

-

Gráfico N 2: Tratado de libre Comercio Perú- Estado Unidos..... - 84 -

Gráfico N 3: Valor de las importaciones- 96 -

Gráfico N 4: Fuerzas Competitivas de Porter..... - 106 -

Gráfico N 5: Flujo grama de operaciones..... - 122 -

Gráfico N 6: Futuro Organigrama - 134 -

Gráfico N 7: Matriz PEYEA..... - 148 -

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Identificación del Problema

¿Cómo aprovechar la oportunidad del crecimiento de la demanda del rubro de artesanías textiles para la empresa Hilachas y Trapitos S.A.C. a través de un Plan Estratégico?

1.1.2 Descripción del Problema

Hilachas y Trapitos S.A.C. es una empresa que nace el 2010 gracias a la Incubadora de Negocios (CIDE) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y desde entonces se dedican a la producción y comercialización de productos, eco-educativos elaborados íntegramente a mano con material reciclado de empresas textiles tales como alpaca, algodón, links, las cuales almacenan este tipo de residuos ya que no intervienen más en sus procesos de producción.

La empresa antes mencionada solo se dedicaba a la elaboración de productos artesanales como prendedores, alfileteros, porta celulares, pero en la actualidad ampliaron las líneas de productos y se considera que su producto estrella son los AMIGALITOS, muñecos elaborados con la misma fibra de alpaca, los cuales son en forma de animales y cada uno lleva un mensaje respecto al cuidado del medio ambiente.

Hilachas y Trapitos S.A.C. inicia sus operaciones a inicios del 2011 en un pequeño taller, con solo 3 operarios, sin embargo con el transcurrir del tiempo ha ido creciendo y posicionándose en el mercado que cuenta por temporadas hasta 15 operarios debidamente capacitados.

La inversión de esta empresa se ve reflejada en pequeñas maquinas troqueladoras y troqueles en formas de cuchillas que aumentan la productividad en un 200%, y lógicamente reduciendo tiempos que son vitales en este tipo de trabajos.

Las áreas (aunque no definidas) con las que cuenta la empresa son administración, producción junto a control de calidad y de forma externa una contadora.

Para la elaboración de los productos se utiliza un sistema productivo especializado, donde cada uno de los operarios se enfoca en un determinado producto y/o modelo, debido a que los productos al ser elaborados a mano se sabe que no serán igual ya sea el tipo de puntada con la cual se pretende trabajar o la combinación de colores, y de esa forma es como se tendrá el producto acabado.

Si bien es cierto Hilachas y Trapitos S.A.C ha venido funcionando desde hace 6 años y medio, lo ha hecho gracias al emprendimiento de la dueña y gerente, de una manera empírica y simplemente respondiendo a la demanda que en ese momento pueda tener de sus clientes, siendo esta una de las mayores desventajas que podrían verse.

La empresa alcanzo posicionarse en el mercado nacional pero principalmente en las ciudades de Arequipa y Lima, aumentando en los últimos años un 35% de sus ventas sobre todo en colegios y empresas que buscan introducir proyectos de responsabilidad social. Se considera que si hubiera existido un plan estratégico, podrían tener alianzas o incluso aperturas a nuevos mercados.

El presente proyecto de aplicación busca revisar y reforzar la empresa, y con ello trazar objetivos que sirvan en los próximos 3 años de trabajo, para un mejor desenvolvimiento y brindar una herramienta de trabajo junto con las respectivas estrategias; las cuales puedan ordenar las actividades que actualmente realizan, tomando en cuenta que lo propuesto debe estar adecuado a las necesidades y circunstancias que se puedan presentar hoy en día.

1.1.3 Tipo de Problema

El presente trabajo de investigación es de tipo Descriptivo-
Aplicativo:

- Es Descriptivo por que se van a estudiar los fenómenos relacionados con las distintas tendencias que el mercado requiere, tal como es la responsabilidad social y la inclusión en distintos puestos de trabajo.
- Es Aplicativo por qué se va proponer un plan estratégico que sirva de guía para la propuesta de plan estratégico de la Hilachas y Trapitos S.A.C.

1.1.4 Interrogantes Básicas

- ¿Cuál es la situación actual del sector y de la empresa?
- ¿Cuáles son los factores que van a influenciar en el desenvolvimiento de la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos de largo y corto plazo para la empresa Hilachas y Trapitos S.A.C.?
- ¿Cuáles son las estrategias de desarrollo para la empresa Hilachas y Trapitos S.A.C.?
- ¿Cuáles son las actividades tácticas que generan la operatividad de las estrategias a través de objetivos de largo y corto plazo?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Proponer un Plan Estratégico para la Empresa Hilachas y Trapitos S.A.C.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico externo e interno del sector y la empresa.
- Analizar los factores externos e internos identificados que influyen en el desenvolvimiento de la empresa.
- Plantear objetivos a largo y corto plazo.
- Diseñar las estrategias para el desarrollo de la empresa.
- Describir las actividades tácticas que generan la operatividad de las estrategias a través de objetivos de largo y corto plazo.

1.3 JUSTIFICACIÓN

1.3.1 Teórico

Puesto que el producto ya se encuentra posicionado en el mercado nacional y se tiene pensando exportar a muy largo plazo dependiendo de la situación actual, debido a que el material en muchas ocasiones es más valorado fuera del país, y teniendo en cuenta que su elaboración es de forma artesanal, por ende es muy importante analizar las posibles competencias y el entorno nacional donde se trabaja. Haciendo hincapié que dicho plan estratégico beneficiara a la empresa.

1.3.2 Práctico

Se considera que la elaboración del Plan Estratégico para la empresa Hilachas y Trapitos S.A.C ayudara a la determinación de acciones y actividades en las diferentes áreas de la empresa, las cuales van a permitir que se tenga un crecimiento económico que pueda ser sostenible en el tiempo, al igual que la correcta forma para llevar la empresa y la delegación de funciones.

1.3.3 Social

Con la realización del dicho plan estratégico se busca mantener los puestos de trabajo ya existentes, dando como resultado el desarrollo de los colaboradores y sus familias, las cuales dependen de dichas mujeres que son cabezas de hogar, mediante los beneficios que la empresa les pueda otorgar. Contribuir con el cuidado del medio ambiente, inculcando valores tanto en niños como adultos puesto que se han perdido en la actualidad.

1.3.4 Personal

La elaboración del presente plan estratégico se realizó para obtener la Licenciatura en Administración de Negocios, y la continuidad en la formación académica recibida, la cual permite aplicar los conocimientos y herramientas aprendidas tanto en la sociedad como en la industria, puesto que dicha empresa es propia y se desea tener la orientación correcta para continuar en el mercado y con los planes debidamente estipulados.

1.4 DELIMITACIONES

1.4.1 Teórica

Se utilizaran herramientas del planeamiento estratégico, basados en métodos ya existentes.

1.4.2 Temporal

El plan estratégico se desarrollara en los meses de Abril Mayo Junio del presente año.

1.4.3 Espacial

Se llevara a cabo en la empresa Hilachas y Trapitos S.A.C en la Ciudad de Arequipa Metropolitana, Perú.

1.4.4 Temática

- A) Campo: Ciencias Sociales y Administrativas
- B) Área: Administración de Negocios
- C) Línea: Planeamiento Estratégico

MARCO DE REFERENCIA

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

- 2.1.1** Planteamiento Estratégico del Sector Textil Exportador Del Perú, Cock J. Guillen M. Ortiz J. Trujillo F. (Agosto 2004), Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

El Planteamiento Estratégico del Sector Textil Exportador del Perú, posee como principal objetivo la explotación en su totalidad de la diversa gama de textiles, ya sea de algodón o del pelaje de muchos animales que existen en el Perú, que son altamente valorados a nivel mundial. Analizaron que la materia prima con la que cuenta Perú es muy competitiva en el mundo aún considerando que se encuentran lejos del mercado potencial, es por ello que se dieron cuenta que al trabajar con este tipo de material podían brindar nuevas oportunidades de trabajo, y profundizar en el tema de exportación de prendas las cuales deberán tener un debido control de calidad.

Cabe resaltar que al existir un Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos abrió nuevas puertas al mercado nacional, por ello es de suma importancia saber si se estaría en la capacidad de poder asumir un reto como este. Pero es trascendental producir de manera continua el algodón pero viéndolo desde una perspectiva mucho más industrial, ya sea en cuanto a tiempos como costos. Por ello que al realizar un plan estratégico se utilizaran las distintas herramientas administrativas tales como cadena de valor, las cinco fuerzas competitivas para ponerlas en práctica y que el algodón sea reconocido a nivel mundial dándole ese valor agregado de prenda de vestir que se desea.

- 2.1.2** Plan Estratégico para la industria del Envase, Balarezo C, D'Alessio M, Lisung G, Ojeda J (Noviembre 2012), Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.

Dicho trabajo analizó los distintos factores internos y externos de la industria del envase los cuales permiten profundizar en la investigación y poder plantear estrategias de largo plazo y corto plazo.

Consideran que esta industria es altamente atractiva y muy competitiva lo cual podría ayudar al crecimiento del país de diversas formas.

Se prevé que dicha industria pueda ampliar sus campos de acción y generar no solo procesos productivos adecuados sino la generación de productos que sean atractivos y novedosos para el mercado.

2.1.3 Plan Estratégico de Natura 2006- 2010, Bernedo P, Villanueva J, (2013), Universidad del Pacifico, Lima, Perú.

Natura es una de las compañías de cosméticos más reconocidas sobre todo en Brasil, posicionada no solo en países de América Latina sino Europa también, es por ello que su crecimiento es constante al igual que la presión de los competidores, quienes se ven inmersos en el mismo mercado, por lo tanto deciden internacionalizarse y se orientan hacia Europa, pero los problemas se verán reflejados en los estudios que realizan, en tanto fundamental consolidarse en el mercado local para luego hacerlo de forma internacional con herramientas claras.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

- Actividad: acción o serie de acciones para realizar los resultados planeados de forma rápida.
- Alcance: amplitud y profundidad de cualquier actividad, proyecto o programa.
- Amenazas: cuando se ponen en peligro los objetivos establecidos.
- Análisis de alternativas: explicación de las distintas alternativas que se proponen para lograr el objetivo propuesto.

- Contexto: agrupación de circunstancias, factores o actuaciones que se encuentran cerca y podrían dañar el funcionamiento de una institución u organización, a sus programas o servicios.
- Diagnóstico: inicio de etapa del proceso de planeación en el cual se podrá hacer un estudio clave de la entidad y de su entorno a partir de la recolección, clasificación y análisis de los elementos que los conforman, con el fin de enlazar sus logros, necesidades y problemas.
- Eficiencia: relación que existe tanto entre insumos o recursos y la secuela o producto obtenido.
- Eficacia: plazo y grado en el que se logran los efectos y los resultados previstos.
- Estándar de evaluación: es un campo o tema el cual se encarga de medir el valor o la calidad de un objeto de estudio.
- Estrategia: es la forma de cómo plantea una organización o institución su misión y objetivos, tiene como fin la maximización de ventajas y minimización de desventajas competitivas.
- Evaluación: procedimiento de determinar el valor, calidad o beneficio de un producto o resultado de algo.
- Meta: describe el grado de obtención de un determinado objetivo, según el tiempo establecido.
- Método: es el camino que se debe seguir dada una serie de operaciones, reglas y procedimientos propuesto con anterioridad de manera voluntaria y reflexiva, para obtener un fin.
- Misión: es el propósito o la explicación de la existencia de una organización.
- Organigrama: esquema gráfico en el que se indican las relaciones de las diferentes funciones entre sí y con respecto a los distintos niveles de la estructura de la organización.
- Procedimientos: procesos consecutivos o técnicas, que hacen reseña al detalle cómo se realizará una tarea determinada.
- Productos: los resultados producidos por la organización en función de la utilización de los insumos y los procesos para generarlos.

- Visión: explica lo que a una organización o institución anhela alcanzar ser en un horizonte futuro.

2.3 MARCO TEÓRICO

2.3.1 Plan

2.3.1.1. Definición

Según Sánchez. A (2006) el plan contempla como concepto a la relación de actividades integradas que tengan una secuencia lógica de metas e instrumentos cuya finalidad se enfoca en alcanzar situaciones debidamente anticipadas en el tiempo.

2.3.1.2. Características

De acuerdo a su alcance, El Portal Sor2014 (2014) explica lo siguiente:

Estratégicos: es posible ponerlos en ejecución en la organización, dada su extensión y que permiten alcanzar los objetivos generales de la misma.

Operacionales: poseen limitaciones, es decir que solo van a comprender ciertas áreas de la organización.

De acuerdo al marco de tiempo:

Largo plazo: se le considera así cuando abarca un periodo de tiempo que excede los tres años.

Corto plazo: se le considera a un periodo de tiempo igual o menor a un año.

Existe la posibilidad que encontrarse periodos de tiempo intermedios.

Dada su especificidad:

Direccionales: son adaptables y no ocasionan limitaciones a los objetivos propios de la empresa, los cuales generaran el enfoque correcto.

Concretos: se les consideran limitantes puesto que se enfocan únicamente en un asunto específico.

Dada la frecuencia del uso:

Permanentes: se empleara a menudo, dado que brinda lo indispensable para su ejecución en la brevedad.

Único uso: cubre las necesidades solo una vez.

2.3.1.3. Tipología

Existen tres tipos de planeación según Ivancevich & Skinner (1997) planificación estratégica, operativa y táctica.

Planeación estratégica se caracteriza por ser una planeación relativamente general en un periodo de tiempo muy extenso. Los planes estratégicos buscan de manera especial centrarse en temas extensos y perdurables, que brindaran la seguridad y credibilidad a las empresas y por ende la subsistencia a lo largo del tiempo. El plan estratégico es constituido para lograr un fin en la organización, por lo que en él se van a plantear metas y objetivos a largo plazo, que permitirán solidificar a la empresa en el mercado que se encuentre. Por ejemplo: se plantea que tenga un porcentaje elevado en cuanto al posicionamiento del mercado actual y de la misma manera se planteara una meta la cual estará orientada a la introducción de nuevos mercados, siendo como principal objetivo y tema de investigación el cliente.

La planificación operativa se caracteriza por desarrollarse en un periodo de tiempo corto, debido a que se van a centrar en la ejecución del objetivo

debidamente planteado. La planificación operativa transforma los conceptos generales en pasos concretos y en objetivos evaluados en poco tiempo. La planificación operativa requiere una ejecución de recursos que sean eficientes y efectivos en costos, tanto en absolver inconvenientes como en la obtención de los objetivos definidos.

La planificación táctica es el nexo que puede existir entre los procesos de la planificación estratégica y la planificación operativa. Posee más limitaciones en comparación con la planificación estratégica.

El Proceso de planificación está ligado al tipo de meta y/o objetivo que se pretenda conseguir por medio del plan estipulado.

Los objetivos más generales se darán a largo plazo y por ende necesitan que sea una planificación estratégica; mientras que los objetivos precisos se darán en un periodo corto de tiempo y requieren de la planificación operativa.

2.3.2 Estrategias

2.3.2.1 Definición

Según D'Alessio (2014 p8) se le considera estrategia al medio adecuado para que la organización alcance los objetivos planeados, es por ello que se desarrollaran distintas formas que podrán ser entendidas como estrategias:

- a. Es un modelo de acciones el cual debe tener coherencia, unificación y ser integrador.
- b. Camino para fijar y predecir los objetivos de la organización en un periodo extenso, programas de acción e importancia en la distribución de recursos.

- c. Determina el poder de competencia que posee la organización con el entorno.
- d. Es el conjunto de oportunidades y amenazas externas, que van ligadas con las fortalezas y debilidades, las cuales pretenden alcanzar ventajas competitivas.
- e. Es un medio que permite hacer distinciones entre las tareas gerenciales de los niveles corporativos, en las unidades de negocio, y en el nivel funcional y/o procesos.
- f. Se le entiende como la aportación monetaria y/o simbólica que la entidad desea hacer a una comunidad ligada a ellos. (Stakeholders)

2.3.2.2 Características

Considerando lo escrito por el Portal Nacional Financiera (2016) las características más resaltantes de las estrategias son que deben ser fáciles de adaptar y elaboradas de forma precisa. Se considera que cada negocio es distinto y por ende sus estrategias las deben diseñar sus propios colaboradores. Es de vital importancia como se mencionó con anterioridad que debe existir relación entre las estrategias y los elementos externos e internos que la situación necesita. Las circunstancias de los negocios están en constantes cambios, es por ello que se plantea que las estrategias deben poder acoplarse a cualquier modificación que exista, dado lo contrario, la compañía no podría dar una respuesta con rapidez.

2.3.2.3 Tipología

De acuerdo con D'Alessio (2014 p 13-14) la esencia del proceso debe ser interactivo e iterativo:

Interactivo, al ser un proceso colegiado, necesita que se involucre la organización y de manera particular las personas que estén debidamente capacitadas y sepan las principales características del negocio, lo que ocurre con la competencia y lo que el mercado necesita todo el tiempo, puesto que de esa forma se podrán analizar y desarrollar nuevas estrategias para la organización.

Iterativo, es un proceso que se modifica de acuerdo a su avance y las distintas observaciones.

Es sumamente importante estar en constante evaluación de los clientes y consumidores, por lo cual, se deben diseñar planes para monitorear los distintos cambios que puedan darse en los competidores, en la demanda, es decir el entorno en conjunto, para que de esa forma se puedan actualizar los procesos con los que se trabaja en el negocio.

Si existieran modificaciones en el entorno se deberán considerar los siguientes análisis:

Sensibilidad que es analizar el efecto que ocasiona la modificación en las ponderaciones de los factores las cuales podrán verse reflejada en la compañía y sus análisis.

Contingencia, es considerar las modificaciones en los factores o criterios con la verosimilitud que ocurran ciertos eventos que podrían afectar a la compañía.

Escenarios, es conveniente analizar las distintas modificaciones que se podrían dar en la organización por lo cual es recomendable plantear infinidad de panoramas para las situaciones existentes.

Según la intensidad del proceso:

Incremental, cuando el proceso es lento y gradualmente.

Radical, cuando el proceso se realiza en una única oportunidad.

2.3.3 Plan estratégico

2.3.3.1 Definición

Lumpkin & Dess (2003 p14-15) definen al plan estratégico como la unión de análisis, decisiones y acciones que una compañía realiza para generar y afianzar las ventajas comparativas existentes y que sean perdurables en el tiempo.

2.3.3.2 Características

Considerando lo descrito por Johnson & Scholes (2001 p13) es una forma concreta para proporcionar información ya sea de análisis o problemas que se pueden presentar en cualquier compañía, el cual verán los directivos y tomarán las decisiones que consideren apropiadas.

Generar un sentimiento de identificación por parte del personal dada la estrategia planteada, puesto que ello ayudara a que verdaderamente se pueda desarrollar.

La planificación estratégica proporcionara la ayuda pertinente para comunicar la estrategia intentada. Es posible usarlo como un medio de control para actualizar cada cierto tiempo los resultados y avances, comparándolos con los objetivos acordados o con la dirección estratégica anteriormente planteada. Puede ser provechoso como medio de coordinación; por ejemplo, uniendo infinidad de estrategias de las UEN

(Unidades Estratégicas de Negocio) en una sola estrategia global o garantizando que los recursos de la compañía se ordenen para poner en práctica la estrategia. Incentiva a la generación de una nueva visión a largo plazo de la estrategia, la cual no existiría si no habría planificación.

2.3.3.3 Proceso

Dado lo explicado por D'Alessio F, (2014 p 14,15, 16,17) Se da inicio al planteamiento estratégico al establecer la visión, la misión de la organización, los valores y el código de ética. Estas pautas unidas con los intereses organizacionales, se ajustaran al actuar de la organización. De igual forma, el planeamiento lleva consigo la evaluación de los factores externos e internos que generan influencia en la organización, el análisis del sector industrial y de los competidores, establecer los objetivos estratégicos de un periodo extenso de tiempo y la identificación y selección de las estrategias determinadas que hacen posible que al momento de implementarse, incrementen la competitividad de la organización en el ámbito pertinente o global para poder alcanzar la visión planteada.

La dirección estratégica contiene seis pasos específicos que se van a orientar a la coordinación, y organización sobre estrategias externas e internas elegidas, las cuales son: estructura organizacional, políticas, recursos, motivación, responsabilidad social, medio ambiente-ecología.

Control estratégico, el cual va consolidar las aberturas existentes entre el planteado y lo ejecutado. Es una etapa que se llevara a cabo desde el instante que se da

inicio al proceso y está compuesta por las acciones de supervisión, así como los ajustes al plan propuesta. A diferencia del control es necesario contar con un tablero de control balanceado para analizar si se están alcanzando los objetivos tanto en una duración corta o extensa de tiempo.

2.3.4 Empresa

2.3.4.1 Definición

Según García. J, Casanueva. C (2001 p 3) la empresa es un conjunto de personas, bienes materiales, sueños, metas, capacidades, todo lo cual le orienta a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer las necesidades y deseos que posee una sociedad, con la fin último de obtener una utilidad o beneficio.

2.3.4.2 Características

Eguiguren. & Barroso. E (2011) muestran que como objetivo fundamental tiene la satisfacción de necesidades racionales de productos y servicios para la sociedad. Contribuye al desarrollo social ya que aspira a obtener un beneficio suficiente y perdurable.

Procura tener la correcta compensación de capital, trabajo y conocimientos como una unidad integrada de pensamiento y de acción.

Está profundamente comprometida con un desarrollo correcto del planeta y de la humanidad.

Actúa con libertad plena y responsable.

Aporta a la riqueza, al bien común y por ende de ninguna forma consume más recursos de los que se genera.

Actúa con toda libertad en el mercado de una forma transparente, ética y responsable

No se dedica a actividades especulativas es más ni de forma marginal.

Comportamiento adecuado en cuanto a un ámbito muy solidario y responsable con la sociedad y con el medio ambiente.

Progreso equitativo dado el crecimiento y con la distribución de la riqueza.

Que sean sostenible dada su propia actuación puesto que influye y provoca en el resto de los sistemas con los que se relaciona.

2.3.4.3 Tipología

Considerando los descrito por De Zuani (Julio 2006 p. 82-86). Existen según el Sector de Actividad:

Empresas del Sector Primario se le conoce como extractivo, ya que el elemento base de la actividad se obtiene principalmente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica.

Empresas del Sector Secundario o Industrial orientadas al proceso de transformación de la materia prima, dentro de ellas se encuentran las actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil.

Empresas del Sector Terciario o de Servicios: Dentro de las cuales se encuentra de manera principal la capacidad humana ya que son quienes realizan los trabajos físicos o intelectuales. Dentro de estas también

estarán muchas otras empresas como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes.

Fleitman (2000 p.22-23) indica que también se clasifican según el tamaño: es decir que consideran una variedad de criterios que se utilizan para calificar el tamaño de las empresas, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas, y ellas son:

Grandes Empresas: se caracteriza por tener capitales y financiamientos grandes, en su mayoría poseen instalaciones propias, las ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de subordinados de confianza, al igual que un sistema de administración y operación avanzadísimo es por ello que pueden obtener líneas de crédito y préstamos con instituciones financieras nacionales e internacionales.

Medianas Empresas: se considera que se involucran varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, en su mayoría tienen sindicato, existen áreas definidas con responsabilidades y funciones, al igual que los sistemas y procedimientos automatizados.

Pequeñas Empresas: Son entidades independientes, diseñadas para ser rentables, que no tiene fuerte dominio en la industria a la que pertenecen, su ventas anual no son mayores a un límite específico y el número de subordinados que las conforman no son mayores a un determinado número.

Microempresas: la empresa y la propiedad son de un individuo, los sistemas de fabricación son de forma artesanal, la maquinaria y el equipo son precisos y pocos, los asuntos como la administración, producción, ventas y finanzas son atendidos por un solo directivo

Según la Propiedad del Capital: Se le entiende a que el capital está en manos de los particulares, de organismos públicos o de ambos, por ello se clasifican en:

Empresa Privada: empresa que se encuentra con capital en manos privadas.

Empresa Pública: empresa en la que el capital está en manos del estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal.

Empresa Mixta: empresa en la que la propiedad del capital se encuentra equilibrada entre el estado y los particulares.

Según el ámbito de Actividad:

Empresas Locales: las cuales realizan sus operaciones en un pueblo, ciudad o municipio.

Empresas Provinciales: las cuales operan en un lugar geográfico ya sea una provincia o estado de un país.

Empresas Regionales: cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones.

Empresas Nacionales: las que realizan sus ventas a lo largo del territorio de un país o nación.

Empresas Multinacionales: las que sus actividades se ubicaran en varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país.

Según el Destino de los Beneficios:

De acuerdo el destino que la compañía decida asignar a los beneficios económicos:

Empresas con ánimo de Lucro: Cuya diferencia pasan a manos de los propietarios, accionistas.

Empresas sin ánimo de Lucro: Es aquí donde la diferencia de dinero ingresa a la propia compañía para poder realizar su desarrollo.

De acuerdo a la Forma Jurídica: La legislación de cada país indica las formas jurídicas que las empresas deben

tener para el desarrollo de su actividad. La selección de su forma jurídica condicionará la actividad, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades de la empresa.

Unipersonal: El empresario, es la persona con capacidad legal para realizar el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa.

Sociedad Colectiva: En estas empresas de propiedad de más de una persona, los socios actúan de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.

Cooperativas: No son de tipo lucrativas y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas.

Comanditarias: Existen dos tipos de socios los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios que tiene como responsabilidad limita a la aportación de capital efectuado.

Sociedad de Responsabilidad Limitada: Los socios propietarios de estas compañías poseen la característica de afrontar una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.

Sociedad Anónima: poseen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero tiene una opción de tener las puertas abiertas a cualquier persona que se interese en adquirir acciones de la empresa.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TÉCNICAS

- Observaciones documental
- Entrevistas

3.2 INSTRUMENTOS

- Ficha técnica
- Guía de Entrevista

3.3 ESTRATÉGIAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.3.1 Para Análisis Externo

Para la elaboración del Análisis Externo, se iniciara con investigar la necesidad de información en fuentes confiables y verídicas, es por ello que se clasificara tanto en libros como en website los cuales ampliaran aún más el conocimiento que se tenía sobre el análisis del sector, se procederá a parafrasear cada uno de los textos involucrados en dicho análisis.

Se elaboraran tanto textos como tablas para lograr una mejor explicación de lo que ocurre en los sectores que se encuentra Hilachas y Trapitos S.A.C., en los ámbitos políticos gubernamentales y legales, económicos y financieros, sociales culturales y demográficos, tecnológicos y científicas, ecológicas y ambientales, es decir la elaboración de PESTE.

3.3.2 Para Análisis Interno

Para la elaboración del Análisis Interno, se iniciara con investigar la necesidad de información en fuentes confiables, es por ello que se clasificara tanto en libros como en website los cuales ampliaran aún más el conocimiento que se tenía sobre el análisis del sector, dicho análisis es mucho más profundo y específico.

Se consideran tablas que permiten obtener datos cualitativos y cuantitativos, para de esa forma tener planes de acción concretos, los cuales van ligados con los objetivos debidamente planteados. Se van a seleccionar factores de acuerdo a los ámbitos de administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones y logística, infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos humanos, innovación, tecnología e investigación. La realización de FODA es de suma importancia en dicho punto.

3.3.3 Para Análisis Matricial

Luego de la recopilación de datos tanto en el análisis externo como interno, se procederá a la elaboración del análisis matricial, considerando parafrasear información de ser necesaria.

3.4 ESTRATEGIAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

3.4.1 Para Análisis Externo

Se realizara el Análisis PESTE, el cual va de la mano con tablas y figuras, es por ello que se procederá a la elaboración de la Matriz EFE, considerando un peso a cada factor y una calificación, donde 1 débil 2 medio débil 3 medio fuerte y 4 fuerte, con respecto al entorno.

3.4.2 Para Análisis Interno

Se realizara el Análisis FODA, el cual va de la mano con tablas y figuras, es por ello que se procederá a la elaboración de la Matriz EFI, considerando un peso a cada factor y una calificación, donde 1 débil 2 medio débil 3 medio fuerte y 4 fuerte, de acuerdo a como se encuentra hoy en día la Organización. A continuación se investigara sobre las cinco fuerzas de Porter y la explicación de cada una de ellas con respecto a Hilachas y Trapitos S.A.C.

3.4.3 Para Análisis Matricial

Se procederá a elaborar las siguientes matrices que ayudaran a profundizar en el análisis:

- Matriz Interna- Externa.
- Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.
- Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico.
- Matriz Gran Estrategia.
- Matriz de Decisión Estratégica.
- Matriz Rumelt.
- Estrategias Retenidas y de Contingencia.
- Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo.
- Matriz de Ética.
- Matriz Intereses de la Industria.
- Matriz Posibilidad de Competidores.
- Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Corto Plazo.
- Matriz de Políticas y Estrategias.
- Balanced Scorecard.
- Tabla Resumen

PROPUESTA DEL PLAN **ESTRATÉGICO**

4.1 SITUACIÓN GENERAL DEL SECTOR

Los sectores que serán evaluados pues guardan relación con la empresa Hilachas y Trapitos S.A.C. serán tanto de artesanías textiles como el de responsabilidad social.

4.1.1 Antecedentes del Sector

Según Bonilla & Carbajal (1999 p 85-86) el Perú posee una gran tradición en cultura artesanal, ello se ve reflejado en maravillosos productos como son la cerámica, textilería, artillería, mates burilados, retablos. La artesanía de nuestro país constituye un sector especial en la pequeña empresa.

Factores:

- *Productos maravillosos debido a la gran tradición artesanal que existe en el Perú. (O)*
- *Sector especial constituye la artesanía en la pequeña empresa. (O)*

Figura N 1: Trabajo Artesanal por la Mano de Obra Directa



Fuente: Google Images. Extraído el 12 de mayo del 2017

Cabe resaltar que el rubro artesanal en su totalidad posee una gran variedad de talleres que se dedican a la producción de distintas

líneas de productos en el territorio nacional, pero es lamentable ver que ningún organismo público o privado realice algún estudio para definir la actual situación de este sector.

Factores:

- *A pesar de existir una gran variedad de talleres artesanales, ningún organismo público o privado realiza estudio sobre ellos.(A)*

Existe un diagnóstico integral del sector artesanal desarrollado por el Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales (Mitinci) en el año 1978, por lo cual es importante que se revise de nuevo el entorno con el propósito de replantear el futuro. Se tiene entendido que por disposición de la Dirección de Artesanía del Mitinci, se ha propuesto la ejecución del diagnóstico del sector en trabajo conjunto con la Universidad de Lima, y en paralelo con la elaboración de dicho proyecto.

Existen instituciones en la actualidad que apoyan al sector artesanal y creen en su desarrollo, como son la Asociación de Exportadores (ADEX) en convenio con MSP USAID, Mitinci, Prompex (Comisión para la Promoción de Exportaciones) y diferentes organizaciones no gubernamentales (ONG). Además La Universidad de Lima mediante la Dirección Universitaria Coordinadora de Investigación Científica (DUCIS), considera por conveniente estimular y auspiciar proyectos que ayudan a generar la modernización del sector artesanal como una propuesta muy buena para contribuir al desarrollo económico del país.

Factores:

- *Instituciones que apoyan el sector artesanal (O)*
- *Estimular y auspiciar proyectos que ayudan a la modernización del sector artesanal. (O)*

La artesanía es una actividad productiva con características definidas, desarrollándose en forma espontánea y empírica con poca inversión, tecnologías de forma tradicional, en su mayoría lo concerniente a las habilidades manuales y la creatividad del propio artesano, pero posee desventajas pues implica demostrar que la producción posibilita la formación y acumulación de capital para que el artesano se enfrente sin desventaja a las nuevas condiciones del mercado, tanto para la adquisición de sus materias primas e insumos como para la venta de sus productos.

Factores:

- *Actividad productiva con características definidas, desarrollándose en forma espontánea y empírica, con poca inversión, tecnologías de forma tradicional. (A)*

De acuerdo con lo escrito por el Diario La República (2016) Mincetur prepara normas que pueden aumentar la competitividad del sector artesanal, las cuales están ya aprobadas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), se indagará respecto a la calidad y competitividad de los productos y como poder aumentarla.

Las normas, elaboradas por la Dirección General de Artesanía, exploran sobre las líneas de producción en tres líneas: cerámica utilitaria y decorativa artesanal; telar a pedal y telar de cintura; joyería, filigrana y orfebrería artesanal, mediante el modelo de Buenas Prácticas de Manufactura y Gestión (BPMG).

Factores:

- *Mincetur prepara normas para aumentar la competitividad y lo hará en tres líneas, cerámica utilitaria, telar a pedal y orfebrería artesanal. (O)*

La ministra de sector, Magali Silva Velarde-Álvarez, indica que las normas técnicas aprobadas, permitirán que los artesanos peruanos

puedan mejorar sus procesos de gestión, además de la organización de sus talleres y empresas de artesanales.

Factores:

- *Normas técnicas permitirán la mejora en procesos de gestión (O)*

La facultad al momento de implantar estos procesos podrá enriquecer la calidad de los productos artesanales y consentirá que los creadores nacionales sean más competitivos en el mercado nacional e internacional, y lo cual se verá reflejado en una mayor cantidad de oportunidades comerciales.

Promover la implementación en distintas regiones del país es el siguiente paso, además se sabe que a la fecha se han puesto en práctica siete normas técnicas en más de 500 talleres, concluyo la ministra.

Factores:

- *Al implantar ciertos procesos se va enriquecer la calidad de los productos artesanales y como resultado serán más competitivos en el mercado nacional e internacional. (O).*
- *Siete normas técnicas están en práctica en más de 500 talleres. (O)*

Artesanías de Colombia S.A (2017) realiza el proyecto, debido a que fomentara a la contribución y aumento de la productividad del sector artesanal colombiano mediante una estrategia de apoyo integral que fortalecerá la cadena de valor de dicho sector y potenciar la participación de los artesanos colombianos en mercado nacional como extranjero.

La implementación de dicha estrategia depende en su mayoría de inversión social desde un orden regional a nacional, mediante programas y proyectos sociales los cuales estarán a cargo de Artesanías de Colombia, debido que se fomentara al ámbito empresarial de dicho sector y la respectiva potencialidad.

Factores:

- *Fomento a la contribución y aumento de la productividad del sector artesanal, mediante la cadena de valor. (O)*
- *Implementación de la estrategia depende de la inversión social mediante los programas y proyectos sociales. (A)*

Justamente por ello se busca apoyar a los artesanos del país para incrementar el capital humano mediante talleres y asistencias técnicas orientadas a comercio, gestión empresarial, producción, logística, innovación y desarrollo del producto. Lógicamente se continuara con la generación de mecanismos de mercado que avalen el valor agregado que poseen dichas artesanías las cuales representan un elevado número en la economía nacional.

Factores:

- *Incremento de capital humano. (O)*
- *Generación de mecanismos que representan un elevado número en la economía nacional. (A)*

Todo lo antes mencionado se realizara con la consolidación del Sello de Calidad Hecho a Mano que es otorgado por Artesanías de Colombia con el aval de Icontec. De la misma forma se continuara con las diversas iniciativas de protección intelectual mediante marcas colectivas en favor de comunidades y núcleos artesanales; los cuales serán complementados con procesos asociativos y de formalización de grupos artesanales. Por otra parte se hará hincapié en algunos elementos claves para ser diferenciados el sector artesanal del resto de la industria. El rescate y protección del patrimonio cultural inmaterial puesto de forma indirecta en las artesanías colombianas, así como la corta y positiva relación que estos productos tienen con el medio ambiente, serán los protagonistas en la implementación de nuevos proyectos sociales orientados hacia artesanos tradicionales e indígenas con elevado

potencial de mercado e impacto en el desarrollo local, cultura colombiana en economía nacional.

Factores:

- *Consolidación del Sello de Calidad Hecho a mano. (O)*
- *Iniciativas de protección intelectual para marcas colectivas que beneficiaran a las comunidades. (O)*
- *Relación de los productos con el medio ambiente. (A)*

Caballero S, Canchucaja S, Miguel J, Paitamala O (2012) describen que el Perú existe una variedad de riquezas naturales las cuales no han sido explotadas y de tal manera se deben de fomentar al desarrollo del país. Ello se ve reflejado en los últimos años pues a pesar de existir un crecimiento económico solo se ve en ciertos sectores como son la minería la agroindustria, los cuales son resultado básicamente de la exportación, y también por la tendencia de exportar materia prima sin valor agregado la cual beneficia al país importador.

Factores:

- *Variedad de Riquezas naturales que no han sido explotadas (A)*
- *Crecimiento económico en ciertos sectores. (A)*

La materia prima exportada se transforma en productos elaborados, comercializados en el mercado internacional y se considera que los países que abalan este proceso se vuelven más competitivos. La artesanía se considera una actividad económica y cultural orientada a la elaboración y producción de bienes que pueden ser a mano o incluso con ciertas herramientas que puedan ayudar, pero el principal valor lo constituye la mano de obra directa el cual se considera como el elemento fundamental (Ley del Artesano y de la Actividad Artesanal, Ley 29073, 2007). Se le considera a la artesanía tradicional como una forma de expresión cultural con mucho valor y aún más en los países en desarrollo. Las tradiciones

plasmadas en los distintos objetos y lógicamente en sus diversos usos ya sean domésticos, religiosos entre otros muestran la verdadera identidad de las regiones, así como es el caso de la artesanía peruana que es reconocida internacionalmente.

Factores:

- *Transformación de materia prima en productos elaborados, logran que vuelvan más competitivos (O)*
- *El elemento fundamental lo constituye la mano de obra directa es por ello el valor agregado a la artesanía. (O)*

La prolongación de esta tradición artesanal depende de sus piezas guardando un estilo único al igual que la creatividad y habilidad de los artesanos, tal es el caso de los metales burilados que con técnicas artesanales han alcanzado la perfección. El problema fundamental que se presenta es que los artesanos no se adecuan a la formalidad de calidad y carácter utilitario (Bayona 1999), pero aun así la artesanía que existe en el Perú ha generado interés en varias organizaciones orientadas a la promoción del desarrollo para que en conjunto puedan combatir la pobreza sobre todo en áreas rurales. Se sabe que la artesanía es una actividad que involucra mano de obra pero en muchos casos ello no lo consideran al momento de hacer cálculos de costos sobre cada pieza; por otro lado los artesanos deben orientarse a un lado más empresarial con el fin de generar atención sobre sus productos sin descuidar la utilización de buenos recursos que son del lugar de origen en su mayoría (Gobierno Regional de Junín, 2011). Los productos artesanales se enfrentan a una competencia extranjera muy fuerte pese a tener calidad superior.

Factores:

- *La prolongación de la tradición artesanal depende de sus piezas, guardando un estilo único al igual que la creatividad y habilidad de los artesanos.(A)*

- *Los artesanos no se adecuan a la formalidad de calidad y carácter utilitario. (A)*
- *Interés de varias organizaciones orientadas a combatir la pobreza sobre todo en áreas rurales. (O)*
- *Problemas al momento de calcular costos (A)*
- *Artesanos no deben descuidar la utilización de buenos recursos. (A)*

El mercado extranjero de manera especial el europeo, valora las artes tradicionales y justamente por ello se le considera una ventana abierta de oportunidades para el artesano peruano. Por otro lado la crisis económica que atravesó Estados Unidos causó un elevado número de desempleos y por ende la reducción del consumo de manera principal los gastos superfluos como la artesanía. Existen cuatro tipos de artesanías, la de pieza única, la tradicional, los recuerdo y la artesanía contemporánea.

Factores:

- *El mercado europeo es una ventana abierta de oportunidades para el artesano peruano. (O)*
- *Crisis económica de EEUU causó elevado número de desempleos y por ende la reducción de gastos superfluos como la artesanía. (A)*

Según el Diario Gestión existen más de 17 mil firmas de registros de empresas exportadoras siendo los sectores de textiles y agropecuarios los que lideran el sector con un 42.5% del total, de acuerdo con lo que informo el Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior (IDEXCAM) de la Cámara de Comercio de Lima. Este periodo mostro 39979 empresas exportadoras, siendo de manera principal textiles y agropecuarias con 9084 y 6176 respectivamente, manifestó Carlos Posado, director ejecutivo del IDEXCAM de la CCL. Afirmó además que al ser un número considerable de empresas nuevas en el quinquenio

gubernamental agosto 2011 a julio 2016, se vio reflejado en el crecimiento anual paulatino más bajo cada año del orden 1,85%, lo que se distingue con el quinquenio gubernamental 2006 -2011 el cual tuvo un crecimiento constante de 3,52%.

Posadas indica que ello se debe al comportamiento de los primeros años del quinquenio 2011-2016, dadas las condiciones reguladoras en materia laboral, tributaria que no se excedieron, mientras que pasada la mitad del quinquenio los cambios legales en materia laboral administrativa y tributaria obligaron a que se modifiquen los planes en muchas empresas para lograr el crecimiento y la expansión, ocasionando que sea complicada la actividad empresarial. Indica también Posada que a pesar que aún muchas empresas inician sus actividades de este rubro muchas otras también lo dejaron de hacer.

Factores:

- *Empresas exportadoras de textiles y agropecuarios lideran el sector con un 42,5% del total. (O)*
- *Aunque existen muchas empresas que inician en este rubro, muchas también lo dejan de hacer (A)*

Figura N 2: Trabajo Artesanal por la Mano de obra de Mujer Peruana



Fuente: Google Images. Extraído el 13 de mayo del 2017

Bustamante R (2014) manifiesta que las empresas del sector textil han aumentado en el mercado informal, donde han logrado un crecimiento y desarrollo espectacular, superando las expectativas, pero lamentablemente no va de la mano con el desarrollo estratégico empresarial. Ello es un resultado de la forma empírica que estos empresarios las guían, es decir desarrollan sus habilidad únicamente con la experiencia a diario. Se tiene claro que los mercados globales son distintos y muy cambiantes, es por ello que se debe de generar la diversidad para complacer a las demandas producidas por los frescos mercados.

Factores:

- *A pesar del crecimiento en el mercado y su desarrollo no va de la mano con el desarrollo estratégico empresarial. (A)*
- *Forma empírica de los empresarios.(A)*
- *Lograr la diversidad para satisfacer las necesidades. (O)*

La calidad se ve reflejada en el esfuerzo constante de las empresas de ese sector y las habilidades de los peruanos son tan bien calificadas. La industria textil y confecciones en el Perú abarcan una diversidad de actividades que van desde el inicio de la manipulación de las fibras textiles para la generación de hilos, hasta la confección de prendas de vestir y otros artículos. En Lima Metropolitana (Perú), las empresas que se dedican a esta clase de actividades integran una gran variedad de procesos productivos, lo cual confiere un mayor valor agregado a sus productos. La fina tradición textil en el Perú proviene desde la época preincaica y se ve reflejado en la alta calidad de los insumos utilizados, como la fibra de alpaca y el algodón Pima.

Factores:

- *La calidad de las empresas y las habilidades de los peruanos son bien calificadas. (O)*
- *Diversificación de actividades en el Perú(O)*

- *La calidad de los insumos como la fibra de alpaca y el algodón Pima data de tiempos preincaicos. (O)*

La industria textil en el mundo se orienta más por el vestir ya que se considera un elemento muy importante en la economía de los países en desarrollo. Los empresarios de países desarrollados han realizado inversiones en países donde las personas que no tienen empleo es elevado, exportando así prendas a precios que puedan competir en el mercado; pero una vez que dichos países lograron desarrollarse, los precios simplemente ya no fueron competitivos. Un ejemplo claro es, Japón entre 1950 y 1960 fue un exportador importante de prendas de vestir, pero cuando su economía empezó a desarrollarse, los precios dejaron de ser competitivos.

Durante las décadas de 1980 y 1990 ocurrió algo similar con otros países como Corea y Taiwán, estos también se desarrollaron y luego sucedió lo mismo con países como Malasia, India, Zimbabwe, Bangladesh, Sri Lanka.

Factores:

- *Los empresarios de países desarrollados han realizado inversiones en países donde las personas que no tienen empleo es elevado. (O)*

En la actualidad, se tiene a la enorme y principal China. La mano de obra ha incrementado de forma notable puesto que genera del 30% a 40% del empleo del vestir en el mundo. Mucho tiempo atrás lo hicieron los “tigres” de Asia como Malasia, Singapur y Hong Kong; hoy en día China, con una mano de obra muy económica, y en un tiempo no muy cercano Perú se convertirá en la China de Latinoamérica con una mano de obra altamente calificada y materia prima única en el mundo, como la fibra de alpaca y el algodón Pima. Para todo proceso productivo, dar un inicio es de vital importancia. El diseño del producto es lo primero para los procesos textiles y de confecciones; por ello, lo fundamental se genera en el

diseño y desarrollo del producto. Y aún más, en el tiempo que nos encontramos de globalización y cambios significativos, toma mayor importancia para todo tipo de organización empresarial del rubro textil: si antes era indispensable, ahora lo es más. Por ello pensar en un constante lanzamiento de productos nuevos que presentan diferencias significativas respecto a los demás productos similares. El producto puede ser totalmente nuevo y satisfacer una necesidad no satisfecha hasta el momento. Se consideran razones para lanzar nuevos productos como son el amoldarse a los cambios del entorno, la capacidad de la empresa, los avances tecnológicos, la posibilidad de producir flujos monetarios superiores, la ampliación de la cuota de mercado, y la mejora de la imagen de la empresa.

Factores:

- *Mano de obra barata en la China (A)*
- *Perú pronto se convertirá en la China de Latinoamérica con una mano de obra altamente calificada y materia prima única en el mundo, como la fibra de alpaca y el algodón Pima (O)*
- *La clave fundamental es el diseño y desarrollo del producto. (O)*
- *Los nuevos productos tienen que amoldarse a los cambios del entorno, la capacidad de la empresa, los avances tecnológicos, la posibilidad de producir flujos monetarios superiores, la ampliación de la cuota de mercado, y la mejora de la imagen de la empresa.(O)*

El conjunto de personas más conocido como mercado hoy en día es altamente competitivo, dado que los consumidores están más al tanto de todo es decir mucho más informados que nunca y exigen cada vez más. Para ser competitivos se requiere de un desarrollo constantemente nuevos productos para hacerse notar en el mercado. Solo se plantea la opción de innovar o morir. Es imprescindible

investigar el mercado para invertir en un nuevo producto y descubrir las necesidades presentes que hay en él.

Un producto que no es necesario, no existirá. Para las organizaciones que se han basado en solo el interés de los consumidores, está muy claro que solo si identifican las necesidades de este y la satisfacción a través de sus productos se sabrá el éxito que obtendrán en el mercado. Esto es fundamental para competir en el mercado de hoy.

Sin embargo, esta situación lejana ya no es suficiente, las empresas de hoy tienen que estar atentos no solo por el consumidor, sino también por sus competidores.

Factores:

- *El mercado se volvió altamente competitivo puesto que los consumidores están más informados y por ende se desarrollan nuevos productos constantemente.(O)*
- *Existen empresas que encontraron su consumidor claro y al satisfacer sus necesidad tendrán éxito en el mercado. (A)*
- *Las empresas hoy en día tiene que preocuparse no solo por el consumidor sino también por los competidores. (A)*

Figura N 3: Camélidos de la Sierra peruana



Fuente: Google Images. Extraído el 13 de mayo del 2017

Muñoz W (2006) indica que desde épocas preincaicas el algodón y el pelo fino de camélidos sudamericanos han mantenido el desarrollo de la actividad económica en gran cantidad en el Perú.

Las lanas de oveja y el pelo fino de alpacas y vicuñas, son una característica particular en Puno, Cuzco, Arequipa, Ayacucho y Junín, por otro lado los algodones Pima, Tangüis y del Cerro se orientan más a las producciones de Piura, Lima, Ica y Lambayeque. Esta cobertura elevada del país al igual que la existencia y desarrollo de actividades relacionadas a estos recursos ayudaron a la regulación de aldeas, talleres, ciudades intermedias y ciudades capitales. En ellas la acción creadora y pasión de los antiguos artesanos peruanos condujo a los tejidos y prendas de gran calidad y belleza.

Factores:

- *En la época preincaica el algodón y el pelo fino de camélidos han mantenido el desarrollo económico de Perú (O)*

La historia muestra que desde fines del Periodo Formativo Superior (500 años a.C.) en la península de Paracas es donde se dio inicio a una de las tradiciones que guarda un gran legado y es la textilería peruana. Los pobladores plasmaron en sus propias creaciones la forma de ver el mundo, en diseños, figuras, tejidos, colores sobre todo en sus mantos. La actividad textil tuvo gran influencia en la vida cotidiana de los peruanos, sobre todo en la situación social. Los tejidos cumplían distintas funciones: económicas, sociales, ceremoniales y funerarias, siendo algunos de sus usos: redes de pesca, bolsas, hondas, camisas, faldellines, vinchas, calzado, mantos, tapices, muñecas y mortajas funerarias. La destreza de los artesanos pre incas y sus conocimientos en el tratamiento de la fibra, los tintes naturales y la confección de tejidos resaltaron mucho. Cultivaron algodones nativos, marrones y de tonos rosáceos, esquilaban llamas para tejidos burdos y alpaca y vicuña para los tejidos finos. Teñían las fibras animales y vegetales después de limpiarlas, cardarlas y antes de hilarlas, utilizando pigmentos minerales o tintes vegetales que se adherían o impregnaban en la fibra con ayuda de mordientes.

Factores:

- *La actividad cotidiana de los pobladores fue plasmada en sus diseños, tejidos, figuras, colores e influencio en la actividad económica, social. (O)*
- *Utilización de pigmentos naturales le daban la forma única que desea los consumidores. (O)*

Se tiene una admiración en los procesos de pigmentación textil, pues obtenían el rojo de la cochinilla, el azul del índigo o añil, el amarillo del molle y de arcillas ferruginosas, el marrón de la tara y frutos secos, el naranja de la semilla de achiote y el morado del múrice. En la hilatura el manejo del huso, con el cual la fibra era estirada, torcida e hilada. Para tejer el hilo usaban hasta tres formas: el telar de cintura, el telar vertical y el telar horizontal, éste último lo usaban para confeccionar tejidos comunes y los dos primeros se usaban en los tejidos más finos y con mayores acabados. Estas formas comprendían dos ejes, entre los cuales se acondicionaba la urdimbre y se terminaría el tejido con ayuda de utensilios de madera que facilitaban el paso y ajuste de las tramas. Conocieron por otro lado técnicas textiles en brocados, tapicerías, dobles telas y gasas. En la época del incanato, la institución de la reciprocidad tenían un gran demanda de prendas finas para ser obsequiadas entre los nobles del Tahuantinsuyo, de la misma forma la mita guerrera obligaba al estado a cubrir los requerimientos logísticos del ejército.

Factores:

- *Tenían una admiración en los procesos de pigmentación textil. (O)*
- *Aprendieron sobre las reciprocidad (A)*

Al momento de considerar dichas necesidades, los incas fundaron los Aclla huasis u obrajes femeninos, donde las mamaconas elaboraban prendas finas y burdas. En el momento de la colonia

llegaron el telar a pedal y las novedosas versiones del telar vertical. Los españoles trajeron un novedoso proceso de confección, dentro de los cuales se incluyeron el corte y la costura de telas para producir trajes y objetos. Los artesanos se caracterizaron en alfombras, colchas en bajorrelieve, frazadas, pisos tejidos a mano, en las conocidas llicllas y mantas y en prendas con ascendencia occidental como los ponchos y los chullos. Es en este periodo, que se intensificó la explotación de las personas indígenas en los obrajes, debido a la voracidad española por la obtención de una mayor producción y captura de más impuestos, cometiendo abusos y excesos en las jornadas de trabajo. A inicios de la república, el cultivo principal en las grandes haciendas era la caña de azúcar.

Factores:

- *Los españoles trajeron novedosos procesos para elaboración de productos. (O)*
- *Se agudizó la explotación de las personas indígenas puesto que deseaban una mayor producción y captura en dinero y tiempo. (A)*

Posteriormente tendrían una mayor importancia el algodón. La liberación de los esclavos negros provoco una llegada innumerable de mano de obra asiática para reemplazarlos en las labores del campo. Al concluir la guerra con Chile, ésta había originado el empobrecimiento de ciertas elites terratenientes y el renacer de grupos de poder, cimentados principalmente por inmigrantes europeos. La orientación del sector productivo nacional hacia el sector exportador se cimento y convirtió en el principio fundamental de ingresos para el fisco. En ese entorno un científico puertorriqueño, Fermín Tangüis, genera en el valle de Pisco una diversidad de algodón de fibra larga, resistente, suave y apropiada para el teñido que se constituye en uno de los más importantes productos de agro exportación en la costa central del Perú. Años luego, para el valle de Piura, el agricultor Emilio Hilbk Seminario

importaría de Arizona los telares de “Pima” de fibra extra larga, extraordinaria calidad y gran suavidad. Las dos guerras mundiales, la guerra de Corea y la de Vietnam, ocasionaron el aumento de los precios de las materias primas, entre ellas el algodón, transformándose durante un par de décadas, en uno de los principales productos de exportación del país. El desarrollo algodonero se dio de la mano con por esfuerzos de integración hacia adelante de algunos agricultores, quienes constituyeron desmotadoras, para la separación de la fibra de la pepa. La fibra era el principal insumo de las hilanderías y plantas textiles, la pepa servía para la industria oleaginosa y el sector pecuario. Este auge del algodón fomentó el desarrollo de su cadena productiva que constituyen desde los agricultores hasta los industriales y exportadores. En estos años se incrementó la productividad del campo, la mejoría en prácticas de las haciendas, el crecimiento del sector manufacturero textil y se dieron intercambios técnicos desde Inglaterra e Italia. La reforma agraria promulgada por el gobierno militar del General Velasco, dañó a la mayoría de las haciendas algodoneras, entregando la propiedad de las mismas a sus trabajadores. Eran tiempos críticos resultado de los problemas originados por la repartición de las tierras, la falta de dirección apropiada, insuficientes inversiones en capital de trabajo y tecnología.

Factores:

- *La liberación de los esclavos negros provocó una llegada innumerable de mano de obra asiática para reemplazarlos en las labores del campo. (A)*
- *La orientación del sector productivo nacional hacia el sector exportador se cimentó y convirtió en el principio fundamental de ingresos para el fisco. (O)*
- *Algodón producto principal de exportación. (O)*
- *Desarrollo de su cadena productiva. (O)*

- *Incremento de la productividad, del sector manufacturero textil, y transferencias con diversos países. (O)*
- *Reforma agraria (A)*

El campo se perdió de forma acelerada y con ello afecto a la cadena productiva del algodón. La explotación de lanas y pelo fino, estuvo centrada en Cusco y Puno.

Luego de la independencia se activó un enérgico comercio de lana entre las ciudades de Cusco, Puno y Arequipa, convirtiéndose éste último en el centro comercial más portentoso de la zona por su proximidad al puerto de Islay, por donde se exportaba la lana a Europa. Al iniciar el siglo XX, las elites de comerciantes y latifundistas, afincadas en las ciudades del sur del Perú, fueron las impulsadoras de la inversión industrial. Es así como se basarían las fábricas de tejidos de lana y las hilanderías, activación de también de la cadena productiva de las lanas, con la participación de ganaderos, comerciantes e industriales. La reforma agraria dañó la cadena productiva de las lanas mediante la confiscación de las haciendas serranas y de sus ganaderías. Los hatos fueron disminución en tamaño y sus variedades, así como en el caso de la agricultura costeña, la ganadería serrana se descapitalizó y llevó a niveles de subsistencia a miles de pequeños ganaderos, comerciantes e industriales. Hasta aquí se puede afirmar que el sector textil en el Perú se desarrolló gracias a la riqueza genética, tanto del algodón como de los camélidos sudamericanos, los pisos ecológicos, la creatividad y versatilidad de los artesanos. Ellos tenían un control de los procesos de diseño, el desarrollo de colores e incluso la distribución de sus productos.

La actividad textil estuvo adherida al desarrollo de talleres y luego al de plantas industriales, focalizado en mano de obra y en conocimientos tecnológicos en procesos de relativa complejidad. Otro aspecto trascendente lo constituye la configuración de cadenas

productivas: éstas integraron una serie de actividades con mayor utilización de mano de obra, materias primas, procesos y capitales.

Factores:

- *El campo se descapitalizó y afectó a toda la cadena productiva del algodón.(A)*
- *Arequipa se convirtió en el principal centro de exportación por su cercanía con el puerto de envío(O)*
- *Activación de la cadena productiva de lanas. (O)*
- *Actividad textil vinculada al desarrollo de talleres y posteriormente al de plantas industriales, intensivas en mano de obra y en conocimientos tecnológicos.(O)*

En consecuencia, se produjeron bienes intermedios y finales para los mercados locales y del exterior. En años cercanos, de regreso la democracia e inmersos en procesos de apertura comercial e integración económica, se presentan oportunidades para el sector en el mercado ampliado y serán precisamente las cadenas productivas con sus capacidades de adaptación y crecimiento, las que generarán una oferta exportable adecuada a la demanda internacional. Obviamente se necesitará desarrollar nuevas capacidades, mejorar los procesos, incorporar nuevas tecnologías y incrementar las cadenas con fases de diseño y desarrollo de producto, así como distribución y comercialización..

Factores:

- *Generación de bienes intermedios y finales para los mercados locales y del exterior.(O)*
- *Desarrollo de nuevas capacidades, mejora de procesos, y la incorporación de nuevas tecnologías para el producto, distribución y comercialización. (O)*

Según el portal Gerencia que explica sobre la responsabilidad social empresarial y las diversas definiciones que existen sobre ello y hacer hincapié con que es un compromiso social con el medio

que rodea a la empresa, muchos conceptos teóricos explican que son compromisos tanto legales como éticos mostrando el resultado que generan la empresa con el mundo, y en la práctica son las acciones buenas que se pueden brindar a la sociedad, como una forma de enmendar el daño que se pudo cometer. Las empresas tienen un rol fundamental en el mundo el cual es generar economía, pero también debe ser la introducción de valores para que realmente sean responsables en la sociedad.

Existen muchas personas que identifican el concepto de responsabilidad social y los resultados que podrían generar en la productividad de las empresas, dado que ahora no solo dependen de su proceso o ventajas competitivas, sino fundamentalmente del manejo ambiental, la generación de valores, la importancia que le dan a sus colaboradores y la promoción de los derechos del trabajador, por ello muchas empresas desean tener esta calificación ya que se vuelven más atractivas en el mundo. El mercado internacional requiere empresas con este sello para ser aceptadas por la sociedad, debido a la problemática ambiental que hoy en día existe, y todo ello se ve reflejado principalmente en la inversión.

Factores:

- *Compromiso social con el entorno de la empresa. (O)*
- *Acciones buenas que pueden brindar a la sociedad, como una forma de enmendar el daño que se pudo cometer. (O)*
- *Empresas dependen del manejo ambiental, la generación de valores, la importancia que le dan a sus colaboradores y la promoción de los derechos del trabajador. (O)*

Para que se consideren una empresa socialmente responsable primero se debe de reflejar en aquello que dicen ser, es decir reconocer su verdadera identidad, coordinar la imagen empresarial, la coherencia entre identidad e imagen. Aquella empresa que cumple con lo que dice, que posee productos de calidad, que va de acuerdo a ley son las que realmente desean perdurar en el mercado.

Considerar a los empleados como piezas fundamentales, explicándoles no solo la parte monetaria sino el principal motor por el cual existe dicha empresa hará que se sientan realmente parte de ese mundo. Las empresas existen para la generación de dinero pero más que eso, viven para generar oportunidades de relación, de nichos de mercado nuevos, el dinero es un pieza importante y esencial pero no es el único; se debe analizar el impacto que la empresa produce en el aire, en la tierra, en el agua, además de que esto sea un ejercicio de responsabilidad social ahora es una herramienta de competitividad.

Factores:

- *Las empresas deben de reflejar su verdadera identidad e imagen.(O)*

El artículo de Ecología Verde denominado responsabilidad social medioambiente en las empresas explica que para la creación de un modelo de sociedad sostenible se debe incluir en las empresas agentes para velar por la parte humana y la ejecución de proyectos. En la actualidad las empresas son los generadores de las grandes economías, pero no se debe olvidar el impacto social, laboral y medioambiental que generan, por ello es de vital importancia trazar líneas para la sostenibilidad.

La responsabilidad social empresarial es el compromiso que las empresas tienen con el medioambiente, fomentando a prácticas de desarrollo sostenible, logrando que tanto pequeñas como grandes empresas se comprometan a la preservación del medio ambiente de una forma responsable y sostenida. Un factor decisivo para la toma de iniciativas por parte de las compañías, es la presión social, cada vez más concienciada con el impacto medioambiental negativo. Esto hace posible que las empresas adopten decisiones unilaterales y voluntarias como por ejemplo la sustitución de sus vehículos contaminantes, por híbridos para disminuir la emisión de CO₂. La

sociedad valora positivamente este tipo de acciones reconociéndolo con el consumo de sus productos.

Factores:

- *Creación de un modelo de sociedad sostenible se debe incluir en las empresas agentes para velar por la parte humana y la ejecución de proyectos.(O)*
- *Compromiso con el medio ambiente por parte de las empresas. (O)*
- *Sustitución de vehículos contaminantes por vehículos híbridos. (O)*

La responsabilidad social empresarial es un instrumento perfecto para dar impulso al avance social, por el que las empresas que quieran realmente ser competitivas, deberán adoptar la excelencia tanto en lo que respecta a sus empleados como en lo concerniente al medio ambiente y al entorno. El compromiso medioambiental es un elemento imprescindible para que las empresas innoven y se modernicen para conseguir una economía más competitiva y global, además de ser un vehículo social para el fomento de la dignidad en el trabajo y el desarrollo sostenible.

Factores:

- *Compromiso medioambiental como elemento primordial. (O)*

En el año 1972, la ONU genera una primera llamada de atención sobre las acciones que realizaba el hombre y que provocarían consecuencias medioambientales. En 1987, la Primera Ministra noruega, Gro Brundtland, definió oficialmente lo que significaba el desarrollo sostenible calificándolo como: “aquél que permite satisfacer las necesidades del presente sin perjudicar la posibilidad de que las futuras generaciones puedan atender a sus propias demandas”. Brundtland también definió el concepto de Empresa Responsable y Sostenible como: Ser viable económicamente, ser

beneficiosa para la sociedad y ser sostenible ambientalmente y respetuosa con el entorno.

En 1988, se alertaba a la población mundial sobre los peligros reales del calentamiento global. La Organización Meteorológica Mundial y Naciones Unidas para el Medio Ambiente crearon una asociación internacional sobre el cambio climático, a través de la cual se pedía a la comunidad internacional que adoptara las medidas necesarias para evitar o minimizar los efectos del sobrecalentamiento.

En 1997, en Río de Janeiro se redactó el borrador de Referencia de la Carta de la Tierra para el debate y consulta que fue ampliamente secundado en todo el mundo.

Todos estos datos mencionado sirven para demostrar que en las últimas décadas muchas empresas y multinacionales se han sumado al sostenimiento medioambiental, incorporando a sus estrategias el respeto y mantenimiento del entorno. Desde finales de los años 90 existe una red empresarial comprometida con el desarrollo sostenible compuesta por más de 160 multinacionales que consideran que la RSE es vital para avanzar hacia un futuro sostenible mediante una mezcla responsable del crecimiento económico, el equilibrio ambiental y el progreso.

Factores:

- *ONU genera una primera llamada de atención sobre las acciones que realizaba el hombre y que provocarían consecuencias medioambientales.*
- *Primera definición de Empresa Responsable y Sostenible como: Ser viable económicamente, ser beneficiosa para la sociedad y ser sostenible ambientalmente y respetuosa con el entorno (O)*
- *Se alertó a la población mundial sobre los peligros reales del calentamiento global, para que la gente tome precauciones. (O)*

- *Se escribe la carta a la tierra en 1997 y ha sido abalada por el mundo. (O)*
- *RSE es vital para avanzar hacia un futuro sostenible mediante una mezcla responsable del crecimiento económico, el equilibrio ambiental y el progreso. (O)*

Los efectos del cambio climático y el calentamiento global ya comienzan a ser evidentes, aunque según los expertos, el proceso aún puede ser detenerse o tener cambios, siempre y cuando gobiernos y empresas toman las medidas oportunas. El calentamiento global no afectara a todos por igual porque como se sabe existen zonas más pobres y pobladas del planeta las cuáles serán las más afectadas y vulnerables. El calentamiento genera un incremento de las temperaturas. Esta es la primera consecuencia directa del cambio climático. Si se continúa con la tendencia actual, la temperatura en la tierra habrá aumentado hasta en 4° en el 2050. Derretimiento de los polos. El deshielo en los polos cada vez es más evidente y rápido. Esto provoca avalanchas e inestabilidad en las superficies. El nivel del mar ha aumentado notablemente en los últimos años a consecuencia del deshielo. Incremento del nivel y temperatura marítima. Esto hace que muchas localidades situadas en las riberas de los ríos o en primera línea del mar se vean seriamente amenazadas. Peligro de extinción de especies animales y vegetales y efectos devastadores sobre la agricultura y los bosques.

Factores:

- *Los cambios climáticos solo podrán detenerse siempre y cuando las empresas y gobiernos tomen medidas oportunas.(A)*
- *Existen zonas más vulnerables que podrían ser afectadas que otras. (A)*

- *Distintos efectos se generan hoy en día, derretimientos de los polos, incremento de la temperatura marina, extinción de especies animales y vegetales. (A)*

4.1.2 Evolución Histórica

Tiki Tok (2014) nos hace un recorrido en el tiempo. Siglo XVIII se da inicio a la fabricación de tejidos en su mayoría referente a la mano de obra, estaba orientado a la preparación de hilo, mediante el uso de rueca, huso y los telares manuales que requieren de muchas horas para una pieza. A partir del siglo XVI Inglaterra se convirtió un productor de tejidos los cuales eran exportados, pero desde los inicios del siglo XVIII los comerciantes se dedicaron a importar tejidos de algodón estampados de la india puesto que se vendían en diversos países de Europa.

Dado que el sistema con el que se contaba no servía para la elaboración del hilo de algodón, se ofrecieron premios para quienes inventaran un mecanismo que permitiera fabricarlos y en poco tiempo, es por ello que en 1764 se inventa a spinning-jenny en Gran Bretaña la cual no era muy grande ni muy cara y solo tenía ocho husos.

Arkwright presento una nueva hiladora mecánica en 1769 denominada Water Frame. El hilo que se fabrica por esta máquina poseía más calidad que las spinning-jenny en cuanto a la resistencia. Para accionar la wáter-frame se necesitaba la fuerza hidráulica de los ríos, pero a partir de 1785 se presentaría otro problema más y era referente al precio que era muy elevado.

En 1785 Cartwright patentó el primer telar mecánico, el cual era muy costoso y necesitaba de mucha fuerza para funcionar, los primeros telares eran movidos por caballos pero a partir de 1789 se movían ya con máquinas de vapor.

Eli Whitney inventó la Despietadora de diente de sierra en 1793 con ese maquina ahorran mucho tiempo de trabajo.

En 1800 en Gran Bretaña ya se trabajaban con las fábricas textiles algodoneras.

En 1804 en Francia aparece la primera máquina de tela Jacquard.

Desde 1830 el ferrocarril facilitó el transporte de materia prima y de la misma forma la explotación del producto como tal.

En 1850. Isaac Merrit Singer inventó el mecanismo del movimiento de la aguja hacia arriba y hacia abajo, que era mejor que el de lado a lado. El mecanismo de la aguja era movida por un pedal, en vez de una manivela.

En la actualidad el avance de la tecnología ha ayudado a la industria textil incorporando tejidos sintéticos, facilitando la transportación de material, creando nuevas máquinas con manejo de ordenadores para la eficacia, optimizando materias primas y tiempo de confección, así como el avance de estudios para la especialización de personas en el diseño de modas y textil.

Factores:

- *Fabricación de tejidos a manos por lo cual el tiempo era mucho más extenso .(A)*
- *Invención de nuevas máquinas que ayuden a la elaboración del hilado. (O)*
- *Maquinaria cara y la necesidad de más fuerza para su funcionamiento. (A)*
- *En la actualidad las maquinas son más livianas, fáciles de usar, cómodas en cuanto a dinero.(O)*

Figura N 4: Primera máquina de coser



Fuente: Google Images. Extraído el 13 de mayo del 2017

Alma Machuca indica que es fundamental que las empresas conozcan el origen de este tema tan controversial, por ello hará un recorrido histórico. Según Giuliana Illich y Emilio García Vega en su libro “El ABC de la responsabilidad social empresarial en el Perú y en el mundo”, propone un concepto de responsabilidad social que tiene su aparición de forma explícita a mediados del siglo XX, pero cabe afirmar que en términos éticos y morales, esta ha estado presente desde los inicios de la historia de la humanidad mediante normativas para garantizar la adecuada práctica comerciales. En las culturas griega y romana, las actividades comerciales fueron consideradas como un mal necesario, apareciendo ciertas restricciones filosóficas sobre el trabajo de los mercaderes.

Posteriormente, en la Edad Media continuaron las restricciones religiosas propuestas por la iglesia católica, que consideraba moralmente despreciable las actividades comerciales y de negocios. En el siglo XIII, ante el crecimiento del comercio en las ciudades europeas, Santo Tomás de Aquino propuso el concepto del precio justo determinado por los mercados y la utilidad obtenidos en el proceso de comercio. La ideología judía favorable al capitalismo, la

Reforma y el nacimiento de la ética protestante hacen que el comercio ya no sea visto como una labor denigrante. Entre los siglos XV y XIX el comercio y las industrias crecen de forma sostenida, convirtiendo a la ética capitalista en un eje fundamental del desarrollo de la humanidad.

Factores:

- *El concepto está inmerso desde los inicios de la historia de la humanidad. (O)*
- *Restricciones religiosas que consideraba moralmente despreciable las actividades comerciales y de negocios. (A)*
- *Entre los siglos XV y XIX el comercio y las industrias crecen de forma sostenida, convirtiendo a la ética capitalista en un eje fundamental del desarrollo de la humanidad.(O)*

Luego de la Revolución Industrial de fines del siglo XIX, las empresas cobran un rol mucho más protagónico en el sistema. A raíz de la crisis de 1929, la labor empresarial será cuestionada, optándose por estados con mayores atribuciones lo que se mantuvo hasta pasada la segunda guerra mundial. Es a partir de la década de los cincuenta que las compañías empiezan a tener más consolidación. Así, las grandes corporaciones empiezan, poco a poco, a manejar la economía mundial hasta llegar a la situación actual en la que las grandes empresas son las más poderosas, en términos económicamente hablando, que la mayoría de los países. En esta consolidación, sugirieron una serie de obligaciones a la labor empresarial, las cuales tienen consistencia en lo que se conocerá como Responsabilidad Social Empresarial. En 1965, época conocida como de activismo social, se fue incrementando este concepto, que motivó a una mayor reglamentación gubernamental en diversas áreas. En ese tiempo aparecen los movimientos sociales (1968-69), cambios en las exigencias de los consumidores, aparición de la responsabilidad social en Latinoamérica, así como el modelo empresarial y el balance social.

Según Giuliana Ilich,"en lo que se refiere a Latinoamérica, las primeras manifestaciones del movimiento de responsabilidad social se presentaron en la década de los sesenta. Así, en 1965 aparece la Asociación de Reguladores Cristianos de las Compañías del Brasil (ADCE), que para 1977 mutaría a la ADCE UNIAPAC Brasil, institución que se preocupa por difundir el concepto de responsabilidad social no solo en el Brasil, sino en toda la región. Asimismo, algunas empresas brasileñas empiezan a utilizar de manera incipiente el balance social. En los noventa, comienza a aparecer una serie de instituciones promotoras del tema, como Perú 2021 (ingresa en el tema en 1996), el Instituto Ethos de Brasil (1998), Acción RSE (2000), Fundemás de El Salvador (2000), entre otras.

En el año 1997, un grupo de 150 empresarios y líderes civiles representantes de diferentes regiones de las Américas, se reunieron en un congreso pionero en Miami, donde se lanzó la idea de una alianza hemisférica de organizaciones empresariales de RSE y otras (ONG, universidades e instituciones públicas), consiguiendo así la creación de Fórum Empresa. Hoy en día dicha red tiene con 16 miembros y su sede se ubica en Santiago de Chile.

La década del 80 se caracterizó por una mayor conciencia de la globalización económica y por campañas intensas de movimientos ambientalistas y ecologistas. Por entonces, Peter Drucker y Minzberg ya hablaban de la responsabilidad social empresarial.

Factores:

- *Aparición con el paso del tiempo de movimientos sociales, los cuales andan alertas con la problemática medioambiental.(O)*

4.1.3 Características del Sector

INNATIA (2011) explica sobre la producción artesanal por medio de 6 ejemplos. Industria artesanal desde que se tiene nociones históricas, siempre han existido trabajadores independientes que

desempeñaban sus labores a pequeña escala, empleando sus manos y exhibiendo sus habilidades particulares en la industria artesanal la producción artesanal es un trabajo antiguo, puesto que siempre se vio como una esperanza de progreso y un oportunidad para tener sus propios negocios. Muchas veces es fácil distinguir entre producto artesanal y producto industrial o en serie, a continuación se explicara. Los productos son elaborados por artesanos, los cuales trabajan básicamente con sus manos o incluso pies, pero para la cerámica y el tejido en telar se requieren de diferente maquinas caseras que son controladas por el artesano. Existe una explicación más cercana sobre la artesanía, es decir que este tipo de trabajo está ligado al pasado cultural y las técnicas que se usan para producir las piezas.

Factores:

- *La producción artesanal siempre se vio como una forma de progreso y explotación justa de su trabajo.(O)*
- *Trabajo artesanal ligado al pasado y la fomentación de la cultura. (O)*

Cada tipo de producto necesita de un paso a paso para lograr resultados positivos, preparación de los elementos, cantidades a utilizar, temperaturas que exige el proceso. Generalmente las materias primas para realizar artesanías son locales y se llevan a cabo en talleres. Es necesario el aprendizaje de la técnica necesaria, el conocimiento de las materias primas y su aprovechamiento. Una vez dominada la técnica y conociendo los tiempos que lleva la producción se puede comenzar a organizar el emprendimiento. Luego es indispensable que se calcule los costos de cada producto y estimar una ganancia que dará cada venta. Esto es tan sólo una rápida explicación de cómo llevar a cabo un proyecto de producción artesanal, también se deberá determinar cómo vender los productos y la demanda que pueden tener una vez en el mercado. Existen ventajas y desventajas de la producción artesanal.

Las ventajas más conocidas son: El producto con características únicas y por ende ningún producto industrial puede igualar. Cada pieza es única. Al ser realizadas manualmente es muy difícil que encuentres dos piezas iguales. En muchos casos el artesano decide no repetir patrones para distinguirse. Hay casos como la cerveza artesanal que cada estilo se distingue, pero los productos realizados de cada uno deben tener el mismo sabor y color, aunque puede haber algunas variaciones. Más allá de su valor estético o sabor especial, los productos artesanales son valorados por su público de una forma diferente que los industriales por el trabajo que estos llevan. Por esta razón pueden pagar más por las artesanías, aunque esto también puede ser una desventaja que veremos más adelante. Adquieren calidad única, en muchos casos el trabajo manual hace que cada producto guarde una calidad especial que se pierde en los productos industriales. Casi todos los proyectos de producción artesanal nacen de una pasión, es el resultado de mucho estudio y práctica para lograr resultados satisfactorios. Se puede volver a usar material. Si hay algo que caracteriza a algunas artesanías es que en su proceso es posible reciclar y reutilizar materiales u objetos que de otra forma estarían en la basura. Reciclado de papel, trabajos decorativos con vidrios y cerámicos y la re-utilización de frascos y botellas son tan sólo unos ejemplos.

Desventajas: El resultado final puede variar. A diferencia entre cada pieza que las hace únicas también puede provocar que a ciertas personas no le guste el resultado. Déficit en calidad, del mismo modo que un producto artesanal puede significar una calidad superior, también puede ser lo contrario. Un trabajo mal hecho o elecciones erradas de materias primas. Su producción lleva un determinado tiempo, al ser artesanal, quien lo fabrica debe dedicar tiempo a cada pieza o producto por separado, por lo que este trabajo puede llevar mucho tiempo de producción que el que lleva la producción en serie. Su costo es elevado, este trabajo tan exclusivo hace que los productos artesanales sean más costosos que

similares de producción industrial. Ejemplos de productos artesanales Los ejemplos de empresas que han comenzado de una manera casera y artesanal son miles El proceso artesanal es muy valorado ya que le da al producto un estilo propio y con el toque que sólo pueden darle las manos humanas.

Cerveza casera: Aquellos aficionados a la bebida, que no veían colmadas sus expectativas cerveceras o que simplemente se consideraban capaces de poder elaborar una gran cerveza se lanzaron por su propia cuenta en pequeña escala y hoy por hoy hay muchos que han impuesto sus marcas como sinónimo de refinamiento y culto. De hecho, la diferencia que existe entre la cerveza que se suele producir en millones de litros y las que se hacen a menor escala suelen ser abismales, siendo estas últimas indiscutidamente superiores.

Dulces caseros: aquellos que se dedican a esta gama también suelen trabajar con conservas caseras, algo que también es redituable y no muy complicado de montar a pequeña escala. Esta producción artesanal es fácil de comercializar en ferias de artesanías y alimentos naturales, pero también cuentas con la opción de distribuir tus productos en comercios interesados.

Conservas caseras: nacieron como una necesidad para almacenar cantidades de alimentos sin la necesidad de frío durante mucho tiempo. Además son un clásico en muchas familiar. Pero si proceso de preparación no es tan sencillo como parece. La producción artesanal de conservas requiere muchos cuidados en la higiene a la hora de envasar y también en su preparación, una conserva mal preparada puede ser peligrosa para la salud.

Velas artesanales: velas decorativas, aromáticas, con formas originales, diferentes colores y tamaños. Por esto es que hay gran mercado para la producción artesanal de velas. Además hay velas con diferentes materiales para hacerlas: están de las de parafina, las de gel y las de cera de soja.

Jabones caseros La producción artesanal es muy amplia, puedes hacer jabones aromáticos, floreales, con glicerina o herbales, también puedes hacer los jabones líquidos que gozan de gran popularidad actualmente por ser más higiénicos que los tradicionales.

Chocolates caseros: las artesanías también pueden ser dulces y si decides montar una empresa casera de chocolates es indispensable que elijas materias primas de calidad y tengas un buen conocimiento de la técnica para poder crear chocolates que tus clientes disfruten.

Factores:

- *Las Ventajas y desventajas que se consideran dentro del trabajo artesanal, están ligadas básicamente a tiempos, costos, calidad. (A)*

Tabla N 1: Ventajas y Desventajas del Trabajo Artesanal

Ventajas	Desventajas
Cada Pieza es única	Terminaciones varían
No se repiten patrones de producción	Dedicación de mucho tiempo
Se puede reutilizar material	Pago mayor por las artesanías
Mayor calidad	Pueden existir problemas de calidad

Fuente: INNATIA (2011)

Elaboración: Propia

4.1.4 Datos Complementarios

Infoalpacas (2015) explica que los artesanos huaracinos lograron una capacitación en diseño textil e iconografía regional. La finalidad es la perfección de las habilidades de los artesanos que se dedican a la producción de prendas textiles con lana de ovino y fibra de alpaca, la Municipalidad Provincial de Huaraz, por medio de la Sub Gerencia de Promoción Empresarial, realizó el I taller en diseño textil e iconografía regional. Dicho taller se realizó el viernes 04 de setiembre por la tarde en la sala de conferencias del Centro Cultural de Huaraz, en el cual más de 50 artesanos, fueron partícipes del taller teórico y práctico, donde mostraron sus habilidades para realizar los diseños utilizando y combinando los colores.

Dicha capacitación contó con la asistencia de profesionales que conocen de diseño textil e iconografía regional, entre los que se puede mencionar a Samuel Paredes Romero, José Luis Velásquez y Juan Venturo Heredia, quienes abordaron los temas de: diseño entre la tradición y modernidad, teoría de color en el diseño y diseño, concepto y aplicación. Dicho capacitación busco dinamizar y promocionar actividades que generen un valor agregado; basándose en la competitividad a través de la innovación de sus productos de esa manera los artesanos asociados continuarán revalorando y ejerciendo este oficio ya que en estos últimos tiempos se está perdiendo indico el Sub Gerente de Promoción Empresarial, Junior Osorno Benítez.

El Presidente de la Red Regional de Artesanos de Ancash, Juan Venturo Heredia, afirmo la presencia de los artesanos para el 25 de setiembre, en el cual se realizará el desfile de emprendimiento denominado “Tejiendo colores-2015”, mostrando la mejor prenda de su colección confeccionadas con lana de ovino y fibra de alpaca

Factores:

- *Perfeccionamiento en ciertas técnicas.(O)*
- *Talleres de capacitación. (O)*

- *Innovación y la generación de valor agregado en los productos. (O)*

4.1.5 Estadísticas del Sector

La Asociación de Exportadores (ADEX) calculó que en el 2010 las exportaciones de artesanía peruana alcanzaron los US\$ 56.8 millones, con un incremento del 13% respecto al 2009 (Andina, 2010). Este crecimiento se dio gracias a la recuperación que tuvo el sector, ya que durante el 2009 la demanda externa se contrajo en 30%, debido a la debacle financiera que vivieron los principales compradores (“Se reactiva la exportación de artesanías peruanas”, 2010). Con la finalidad de promover la exportación de los productos artesanales, ADEX organizó, junto al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) e Inpart, la feria especializada “Hecho a Mano para Hoteles 2010”, que se realizó del 16 al 18 de mayo en el 2010 (Andina, 2010). A nivel nacional, la artesanía constituye una actividad muy importante, ya que involucra a más de dos millones de peruanos. Por tanto, es una alternativa de empleo en las zonas rurales y marginales del país, principalmente para las mujeres. Estas personas se han organizado en más de 100,000 talleres o grupos de trabajo, que en su mayoría son micro o pequeñas empresas. Cabe destacar que esta actividad es combinada con otras, como la agricultura. A nivel internacional, llega a mercados con alto poder adquisitivo.

Factores:

- *Incremento en las exportaciones de artesanías peruanas. (O)*
- *Creación de talleres o grupos de trabajo. (O)*

**Tabla N 2: Producto Bruto Interno Por Años, según Actividad Económicas
Valores a Precios Constantes de 2007 (Miles de Nuevos Soles)**

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/
Agricultura, Ganaderia y Caza	19,074,328	20,600,110	20,783,970	21,655,968	22,516,613	23,943,890	24,216,000	24,532,000	25,258,000
Pesca y Acuicultura	2,364,000	2,435,000	2,321,000	1,675,000	2,709,000	1,729,000	2,126,000	1,515,000	1,756,000
Extraccion de petroleo, Gas y Minerales	45,892,248	49,601,414	49,910,046	50,600,520	50,750,163	51,662,027	54,304,160	53,447,750	58,512,981
Manufactura	52,806,723	57,303,650	53,599,979	59,024,010	63,942,590	64,757,811	68,154,934	67,431,339	66,265,861
Electricidad, Gas y Agua	5,505,000	5,948,000	6,008,000	6,531,000	7,066,000	7,481,000	7,734,000	8,133,000	8,618,000
Construccion	16,317,000	19,071,000	20,319,000	23,765,000	24,626,000	28,539,000	31,228,000	31,789,000	29,959,000
Comercio	32,537,000	36,029,000	35,735,000	39,981,000	43,434,450	47,105,000	49,408,000	50,335,000	52,362,000
Transporte, Almacen, Correo y Mensajeria	15,844,989	17,316,536	17,152,750	19,419,096	21,631,466	23,151,964	34,687,000	25,241,000	25,920,000
Alojamiento y Restaurantes	9,143,000	10,086,000	10,148,000	10,895,000	12,103,000	13,413,000	14,323,000	15,066,000	15,520,000
Telecom y otros Serv de Informacion	8,517,000	9,974,000	10,784,000	11,876,000	13,243,000	14,855,000	16,149,000	17,533,000	19,170,000
Administracion Publica y Defensa	13,723,000	14,785,000	17,472,000	18,886,000	19,691,000	21,288,000	22,110,000	23,278,000	24,184,000
Otros Servicios	71,425,535	75,641,146	78,289,907	83,105,478	88,217,225	93,507,562	99,093,702	104,791,956	110,579,608
Valor Agregado	293,189,823	318,790,856	322,523,652	347,414,072	369,930,507	391,433,254	413,533,796	42,309,709	438,105,450
Impuesto a la Produccion	23,672,020	26,618,399	27,397,396	31,092,161	32,442,212	35,162,701	38,194,925	39,689,922	39,960,121
Derechos de Importacion	2,831,473	3,460,639	2,772,041	3,575,225	3,883,297	4,603,062	4,706,063	4,397,059	4,304,058
Producto Bruto Interno	31,969,316	348,869,894	352,693,089	382,081,458	406,256,106	431,199,017	456,434,784	467,180,690	482,369,629

Fuente: INEI (2015)

Elaboración: Propia

El producto Bruto Interno esperado para el año 2015 era de 482369,629 miles de soles, y ello se deben gracias a incremento constante de los sectores de construcción, comercio y otros servicios. Si bien se ha visto un crecimientos en esos sectores, ha habido otro que se han visto afectados por distintas circunstancias y han decrecido

Tabla N 3: Evolución de la población económicamente activa ocupada femenina

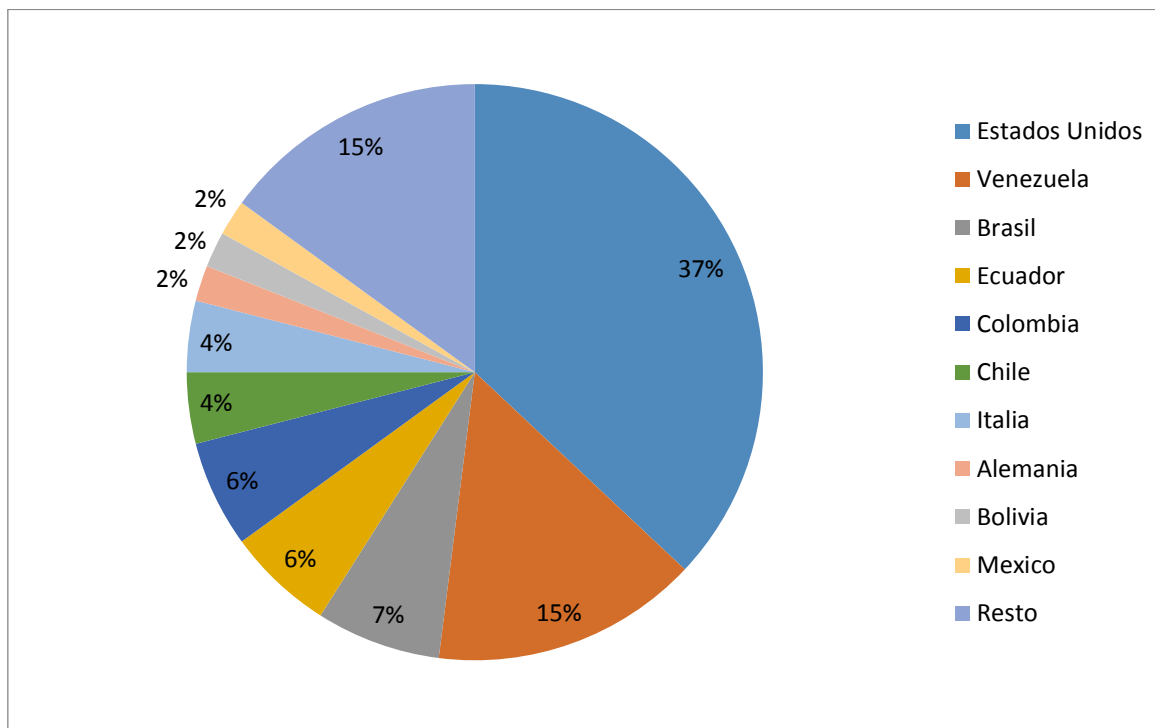
Ambito geografico	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	5641.70	5637.20	5907.20	6207.20	6309.30	6488.10	6664.10	6753.50	6821.90	6888.50	6915.90	6947.30
Lima Metropolitana 1/	1638.30	1578.00	1747.20	1913.90	1948.20	2014.70	2059.00	2155.40	2212.60	2205.80	2213.60	2222.80
Resto del Pais	4003.40	4059.20	4160.00	4293.30	4361.10	4473.50	4569.10	4598.10	4609.30	4682.70	4702.30	4724.50
Area Residencia												
Urbano	3804.80	3839.40	4071.30	4426.60	4533.70	4680.00	4899.80	5025.30	5141.10	5230.40	5269.10	5316.40
Rural	1836.90	1797.80	1836.00	1780.60	1775.60	1808.10	1764.20	1728.20	1680.80	1658.10	1646.80	1630.90
Region Natural												
Costa	2816.90	2805.00	2978.20	3278.20	3310.20	3447.00	3571.80	3622.10	3711.80	3720.50	3736.60	3730.80
Sierra	2169.70	2188.00	2278.10	2207.70	2285.40	2313.30	2333.50	2355.90	2328.90	2389.70	2390.80	2428.10
Selva	655.10	644.30	650.90	721.40	713.70	727.90	758.70	775.40	781.20	778.30	788.40	788.30
Departamento												
Amazonas	81.50	73.40	76.80	86.60	84.10	87.90	93.00	93.60	86.70	90.10	88.80	93.00
Ancash	244.10	232.10	243.40	245.70	254.70	245.80	251.20	255.60	255.20	257.10	273.90	267.70
Apurimac	96.70	87.70	103.60	107.00	109.10	104.20	106.60	105.90	109.30	116.10	116.40	125.30
Arequipa	242.90	243.30	248.20	266.20	257.80	256.70	276.90	282.90	276.70	296.70	299.30	298.80
Ayacucho	136.40	144.00	143.40	141.20	146.90	143.40	147.00	148.00	140.40	157.20	154.90	153.70
Cajamarca	365.20	364.70	381.40	362.60	378.40	379.70	367.10	360.80	326.70	348.20	348.90	352.80
Callao	-	-	-	181.20	177.80	197.70	209.60	208.10	208.80	217.10	212.70	209.50
Cusco	294.50	317.00	317.50	291.10	311.20	326.60	324.20	342.70	343.30	338.80	341.00	356.50
Huanavelica	114.10	105.70	109.10	110.50	115.30	114.90	113.20	118.20	121.50	122.30	127.10	124.00
Huanuco	174.40	170.80	173.10	178.10	180.30	189.80	188.60	191.40	188.60	190.80	196.80	202.00
Ica	128.50	138.90	134.30	145.30	153.50	159.30	163.20	165.50	170.60	174.70	171.10	159.20
Junin	259.90	269.70	276.50	275.40	289.70	288.40	289.30	304.60	307.90	304.70	299.60	314.30
La Libertad	292.40	305.30	330.60	339.80	348.70	372.40	383.80	375.30	398.70	385.30	391.50	400.40
Lambayeque	228.10	223.80	218.00	256.90	255.50	278.60	280.10	281.30	271.40	279.30	268.30	269.20
Lima	-	-	-	1913.90	1956.40	2003.40	2068.40	2151.20	2207.30	2180.70	2191.00	2202.30
Loreto	166.40	160.30	168.70	183.10	170.70	171.30	177.20	177.30	193.60	198.00	192.40	192.90
Madre de Dios	16.20	17.40	19.60	21.00	22.50	22.30	24.90	22.00	25.20	26.10	25.50	25.70
Moquegua	34.00	35.50	35.30	35.70	33.90	35.70	37.30	36.40	39.90	40.30	39.60	39.60
Pasco	46.70	43.10	48.60	47.20	49.60	60.50	61.60	60.30	61.30	61.20	58.20	59.10
Piura	293.80	303.40	304.50	341.30	335.10	355.80	364.70	338.80	348.00	351.00	354.70	354.40
Puno	337.10	361.10	363.60	347.70	348.80	353.90	368.90	368.70	378.70	382.90	387.60	381.40
San Martin	122.00	127.20	122.60	139.70	133.00	138.90	152.70	152.80	143.70	149.10	149.80	144.00
Tacna	68.10	64.40	65.90	65.00	67.40	65.30	70.70	71.50	73.40	75.10	77.70	74.50
Tumbes	38.60	39.50	42.50	43.90	41.10	41.80	45.40	43.60	45.30	44.60	44.00	44.50
Ucayali	71.40	70.20	71.20	81.10	88.10	93.80	98.50	97.20	99.90	101.00	105.20	102.20
Lima y Callao 2/	1788.70	1738.70	1907.30	2059.10	2134.30	2201.10	2278.00	2359.30	2416.10	2397.80	2403.70	2411.70
Provincia de Lima	-	-	-	1732.80	1770.40	1816.90	1885.40	1947.30	2003.00	1988.70	2000.80	2013.30
Region Lima 3/	-	-	-	181.20	186.50	186.50	183.00	203.00	203.50	192.00	190.10	189.00

Fuente INEI (2015) Datos Estadísticos del Producto Bruto Interno.

Elaboración: Propia

En los últimos años Arequipa ha incrementado en cuanto a economía, y eso se ve reflejado en el aumento de la población activa ya sea por ámbito geográfico o la edad adecuada para trabajar, y más aún si hablamos del sexo femenino, se considera este crecimiento dada la igualdad que ya existe en la sociedad y muchos cargos importantes ya han sido asumidos por sin tener problemas de igualdad de género.

Grafico N 1: Principales Destinos de Exportación 2014- Sector Textil y Confecciones



Fuente: SUNAT

Elaborado: Inteligencia de Mercados -PROMPERU

El principal destino exportador de los textiles Peruanos es Estados Unidos con un 37% de participación, ello se debe a que la crisis económica ya pasó y volvió a ser una de las potencias económicas más seguras, para exportar textiles y confecciones, luego se considera a los países europeos como, Italia, y por ultimo a países como México, Bolivia quedan en pequeños porcentajes.

**Tabla N 4: Tasa de Desempleo Urbano, Según Principales Características Y
Región Natural 2004- 2015 (Porcentaje)**

Principales características/ Región Natural	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	92.7	92.5	93.6	93.7	94	94.1	94.7	94.9	95.3	95.2	95.5	95.6
Sexo												
Hombre	94.3	93	94.4	94.3	94.7	94.4	95.4	95.2	96	95.9	95.8	95.8
Mujer	91.7	92	92.5	93	93.1	93.8	94	94.5	94.5	94.4	95	95.5
Grupo de edad												
14 a 24 años	84.8	83.9	86.2	85.3	86.5	87.2	87	87	87.7	88.9	86.9	88.8
25 a 44 años	94.7	94.9	95.2	95.8	95.7	95.8	96.5	96.7	96.9	96.1	96.9	96.6
45 a 64 años	95.9	95.4	96.7	96.7	96.8	96.7	97.3	97.7	98	98.1	98.6	98.1
65 a mas	96.8	96.4	97.5	97.4	97.4	96.4	98.3	97	98.4	97.4	97.9	99
Nivel de Educacion												
Primario o menos	95.9	95.7	96.2	96.4	97.4	96.7	97.6	97.1	97.5	97	98.4	98.1
Secundario	91.6	91.2	92.3	92.7	92.8	92.9	93.8	93.7	94.5	95.1	94.5	95.1
Superior	92.3	92.6	93.9	93.5	93.8	94.4	94.4	95.3	95.3	94.5	95.3	95.2
Region Natural												
Costa Urbana	92.2	91.9	93.1	93.5	93.7	93.9	94.7	95.1	95.2	94.8	95.3	95.4
Sexo												
Hombre	93.2	92.7	94.2	94.2	94.7	94.2	95.3	95.1	95.8	95.8	95.7	95.6
Mujer	90.8	90.9	91.8	92.7	92.5	93.5	93.9	95.1	94.3	93.5	94.8	95
Grupo de edad												
14 a 24 años	83.5	82.4	85.4	85.3	86.1	87	86.2	88.1	87.1	89.2	86.6	88.1
25 a 44 años	94.4	94.4	94.8	95.6	95.5	95.5	96.6	96.4	96.7	95.4	96.8	96.4
45 a 64 años	95.6	94.7	96.3	96	96.3	96.2	97.6	97.8	98	97.7	98.3	97.9
65 a mas	95.6	92.2	96.5	96.4	96.8	96.2	98.7	98.4	98.3	96.6	97.5	99.2
Nivel de Educacion												
Primario o menos	95.1	94.5	95.2	95.8	97.1	95.9	97.3	97	97.5	96.3	97.8	97.7
Secundario	91	90.9	91.9	92.7	92.6	92.7	93.4	94.3	94	94.9	94.5	94.8
Superior	92.3	92.2	93.3	93.6	93.6	94.5	94.7	95	95.3	93.7	95.4	95.2
Sierra Urbana	92.8	93.5	94.4	93.6	94.1	94.3	94.7	95.1	95.6	94.8	95.5	95.9
Sexo												
Hombre	93	92.9	94.7	93.9	94.1	94.2	95	95.4	95.6	95.2	95.8	95.4
Mujer	92.6	94.1	93.9	93.3	94.1	94.5	94.3	94.7	95.5	94.4	95.1	96.4
Grupo de edad												
14 a 24 años	85.3	86.1	87.2	83.4	86.4	86.5	85.7	87.2	88.1	88.2	86.5	89.8
25 a 44 años	94.3	95.3	95.8	95.6	95.6	95.9	96.4	96.5	96.9	95.5	97	96.5
45 a 64 años	96.1	96.7	97.9	98.5	97.9	97.8	98.6	98.5	98.6	98.6	99.1	98.5
65 a mas	98.7	96.8	99.3	99.5	98.4	96.7	99.1	98.3	98.7	98.7	99	98.8
Nivel de Educacion												
Primario o menos	96.7	97.8	98.6	97.6	97.9	97.8	97.8	98.3	98.4	98.4	99.6	98.8
Secundario	92.3	90.9	92.8	91.7	92.5	93.1	93	93.3	94	94.6	94.1	95.3
Superior	90.7	93.3	93.4	93.4	93.7	93.8	94.6	95.1	95.7	93.4	94.7	94.9

**Fuente INEI (2015) Datos Estadísticos del Producto Bruto Interno
Elaboración: Propia**

4.2 EVALUACION EXTERNA

4.2.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)

De forma clara Foppiano. G. Ríos. G (p 78-88) explica el marco legal peruano que se aplica al sector artesanal y los acuerdos internacionales con distintos países, a continuación se describirán:

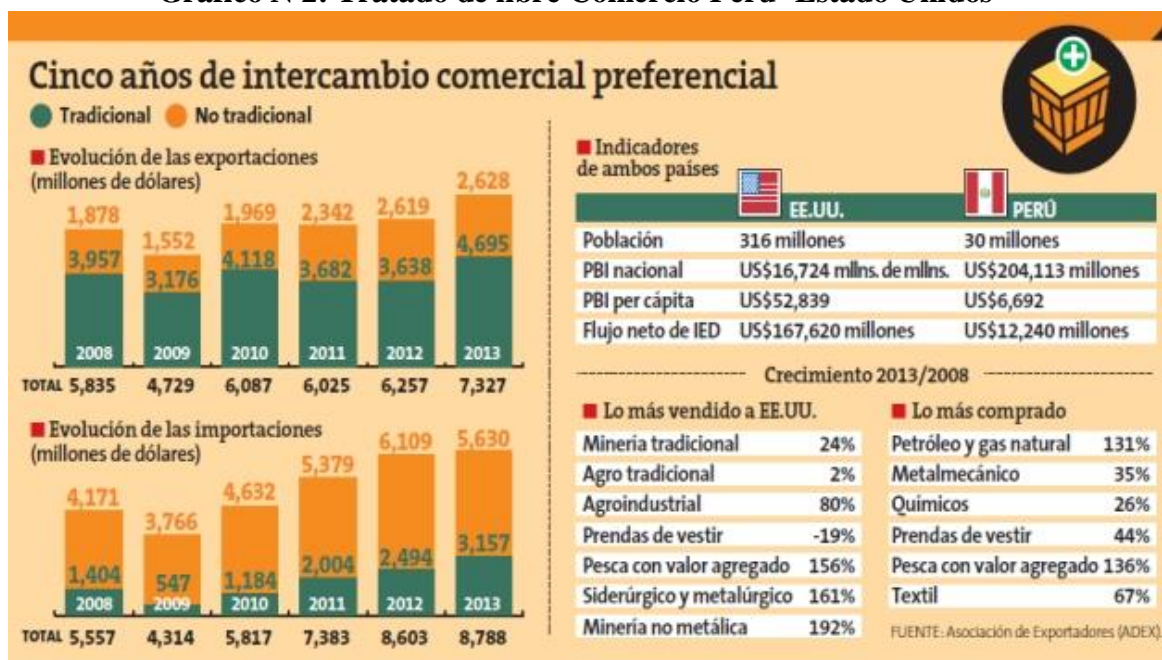
Estados Unidos (USA): Hoy en día se encuentra vigente el Tratado de Libre Comercio Perú–Estados Unidos, el cual es un tratado comercial con el objetivo de desintegrar barreras tanto con el comercio como en la inversión entre ambos países, puesto que de esta forma mejorarán las condiciones de dicho tratado. Se le considera no solo como un tratado comercial, sino también orientado a la economía, a la propiedad intelectual, medio ambiente, contrataciones públicas, política entre otros.

Se suscribió el 8 de diciembre del 2005 en Washington D.C., EE.UU., siendo ratificado por el Congreso Peruano el 29 de junio de 2006 y por el Congreso de Estados Unidos de forma definitiva el 4 de diciembre de 2007. (Diario Oficial El Peruano, 2006). Todas las relaciones de comercio internacional entre EE.UU y Perú con respecto a las artesanías textiles, como todas las mercancías se rigen por este tratado.

Factores:

- *Tratado de Libre Comercio Perú- Estados Unidos. (O)*
- *El tratado está orientado a la economía, a la propiedad intelectual, medio ambiente, contrataciones públicas, política entre otros. (O)*

Grafico N 2: Tratado de libre Comercio Perú- Estado Unidos



Fuente: Google Images. Extraído el 10 de junio del 2017

Elaboración: Asociación de Exportadores (ADEX)

Comunidad Europea (CE): el Tratado de Libre Comercio entre la Comunidad Europea y Perú se viene implementando, está suscrito el 23 de Mayo del 2011, el cual se pronostica que entre en vigencia próximamente para mejorar las relaciones del Perú con los países miembros. Actualmente tiene validez el Nuevo Sistema de Preferencias Arancelarias Generalizadas (SGP) de la Unión Europea 2009-2011 (Diario Oficial de la Unión Europea 2008), el cual es un sistema que ofrece preferencias arancelarias a los países que tienen privilegios como Perú. Hoy en día más de 90% de las exportaciones a los países de la Unión Europea poseen arancel cero por preferencias arancelarias. (MINCETUR 2007) y entre ellas cabe resaltar las artesanías textiles.

Aspectos Tributarios y Normativos: dentro de las normas más importantes encontramos:

- Ley del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal. Ley N° 29073 (Diario Oficial El Peruano, 2007) y su reglamento (Diario Oficial El Peruano, 2008).

- Ley de Promoción para el desarrollo de actividades productivas en zonas alto andinas. Ley N° 29482 (Diario Oficial El Peruano, 2009) y su reglamento (Diario Oficial El Peruano, 2010)
- Régimen Único Simplificado (RUS), Decreto Legislativo N° 937 (Diario Oficial El Peruano, 2003)
- Régimen Especial de Renta, Decreto Supremo 179-2004-EF (Diario Oficial El Peruano, 2004)
- Régimen General del Impuesto a la Renta, Decreto Supremo 179-2004- EF (Diario Oficial El Peruano, 2004).
- Texto único ordenado de la ley del impuesto general a las ventas e impuesto selectivo al consumo, Decreto supremo N° 055-99-EF (Diario Oficial El Peruano, 1999).
- Ley General de Aduanas, Decreto Legislativo N° 1053 (Diario Oficial El Peruano, 2008).

Normas técnicas relativas al sector artesanal textil:

- La Ley del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal, es el marco legal para el desarrollo sostenible y promoción de la actividad artesanal vista como manera de difusión de las costumbres y cultura del país (Diario Oficial El Peruano, 2007). Cabe resaltar que uno de los puntos mas importantes que crea la Ley del Artesano es el Registro Nacional del Artesano que es una base donde están inscritos los artesanos de todo el país y se agrupan por categorías, para todos aquellos compradores, funcionarios que deseen información sobre los artesanos (Diario Oficial El Peruano 2007) y su reglamento (Diario Oficial El Peruano 2008). El Registro Nacional del Artesano está bajo la competencia de la Dirección Nacional de Artesanía del Viceministerio de Turismo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo MINCETUR.

- El Registro Nacional de Artesanos organiza grupos de todas las categorías de artesanos, los artesanos textiles son un grupo de los más numerosos en este.

Factores:

- *Difusión de las costumbres y cultura del país. (O)*

La Ley tiene como finalidad la promoción del desarrollo del artesano y de la artesanía en sus diferentes modalidades, para que se integre al desarrollo económico del país. Se busca mejorar su productividad, competitividad y rentabilidad; articulándolo al mercado. La ley pretende generar los siguientes beneficios para el artesano (MINCETUR, 2011):

- ❖ Promoción a través del Directorio Nacional de Artesanos.
- ❖ Participar en los eventos y actividades que organice el MINCETUR y DIRCETUR.
- ❖ Promocionar y difundir eventos y actividades a través del Portal Web Artesanías del Perú.
- ❖ Podrá recibir boletines de información privilegiada de actividades de promoción y desarrollo.
- ❖ Se podrá realizar consultas de índole comercial, legal y tributario relacionados al sector artesanal.
- ❖ Se podrá publicar ofertas de productos o servicios en el Módulo de Oportunidades Comerciales en el Portal Web.
- ❖ Obtener un reconocimiento por el Estado Peruano como constructor de identidad y tradiciones culturales.

Otro aspecto importante de la Ley del Artesano es la creación de un nuevo sello, Perú hecho a mano, el cual se encuentra en proceso y tiene como objetivo la distinción y promoción de los productos peruanos con el resto del mundo. Todo ello tiene una finalidad que se desea concretar desde la perspectiva de marketing y es que los productos artesanales entre ellos los textiles sean mucho más

reconocidos. En el reglamento de la Ley del Artesano se ha formulado el Clasificador Nacional de Líneas Artesanales (CLANAR), que es un documento en proyecto con el fin de identificar correctamente los productos artesanales y dicho documento está a cargo del MINCETUR y debe previamente aceptado por el Consejo Nacional de Fomento Artesanal

Factores:

- *Creación del Sello Hecho a mano, para obtener distinción y promoción de los productos peruanos con los del resto del mundo (O)*

Figura N 5: Sello Hecho a Mano



Fuente: Google Images. Extraído el 10 de junio del 2017

CONAFAR y otras instancias se han creado y están siendo implementadas actualmente en las distintas regiones y distritos (Diario Oficial El Peruano, 2008), adicionalmente se han creado premios y distinciones por el trabajo realizado por parte de los artesanos.

Ley del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal. Ley N° 29073 (Diario Oficial El Peruano, 2007) y su reglamento (Diario Oficial El Peruano, 2008).

Ley de Promoción para el desarrollo de actividades productivas en zonas alto andinas La Ley N° 29482.

Como existen innumerables comunidades y zonas artesanales del Perú, se ha dado en el año 2009 la Ley de Promoción para el desarrollo de actividades productivas en zonas alto andinas, la cual está orientada a la promoción de bienes y servicios que generan un valor agregado y uso de la mano de obra (Diario Oficial El Peruano 2009). Es importante mencionar que se exoneran el pago de impuestos a las empresas que cumplan los requisitos y fomenten su implementación.

Para la artesanía textil dicha ley genera inversiones creando oferta y variedad y si las empresas son formadas adecuadamente se orientaran al mejor mercado.

Factores:

- *Ley de Promoción para desarrollo de actividades productivas en zonas alto andinas. (O)*
- *Exoneración de pago de impuestos a las empresas que cumplan ciertos requisitos. (O)*

En su mayoría los distritos de estudio se ubican en lugares con las características que requiere la ley y que se cumplan (Diario Oficial El Peruano 2009). Por ello se establecen distintos alcances con respecto a la ley antes mencionada y es que distintos tipos de instituciones con y sin fines de lucro ubicadas a 3200 metros sobre el nivel del mar y las 82 personas naturales, micro y pequeñas empresas, cooperativas, y empresas comunales que estén ubicadas por encima de los 2500 metros sobre el nivel de mar, que entre otras actividades se dediquen a la artesanía, puedan gozar de los beneficios de dicha ley. (Diario Oficial El Peruano 2009).

Se les exonera a las capitales de las regiones y los impuestos son:

- a. Impuesto a la Renta.
- b. Tasas Arancelarias a las importaciones de bienes de capital para ser usados en la producción.
- c. Impuesto General a la Ventas de bienes de capital para ser usados en la producción.

El Régimen Único Simplificado. Decreto Legislativo N° 937 El Régimen Único Simplificado se puede aplicar a empresas artesanales textiles que se den dentro del país y no exporten. No genera obligación de llevar libros contables, de declarar o pagar impuesto a la renta e impuesto general a las ventas y de promoción municipal.

Sólo se paga, sin formularios con una metodología llamada “pago fácil”. Solamente se pueden emitir boletas de venta y tickets o cintas de máquinas registradoras, por lo que no se puede usar crédito fiscal en el pago de impuestos. Esto está planteado en el

Texto del Nuevo Régimen Único Simplificado (Diario Oficial El Peruano 2003).

Régimen Especial de Renta. Decreto Supremo 179-2004-EF El Régimen Especial de Renta (RER) se orientada a personas naturales y jurídicas que desempeñan actividades que están las relacionadas con la producción y servicios de artesanía textil. Pueden emitir facturas, boletas de venta, liquidaciones de compra, tickets o cintas emitidas por máquinas registradoras y deben tener libros de contables legalizados (registro de compras, registro de ventas e ingresos, libro de inventarios y balances, libro de planillas de sueldos y salarios); todo esto se basa en el Texto Único de la Ley del Impuesto a la Renta (Diario Oficial El Peruano 2004).

Los requisitos para acogerse al Régimen Especial del Impuesto a la Renta (SUNAT, 2011) debe cumplir:

- Deberá tener ingresos netos menores a 525,000 nuevos soles anuales.
- No contar con más de diez trabajadores por turno.
- El valor de los activos destinados a la actividad, con excepción de los predios, no mayor a los 126,000 nuevos soles
- Las adquisiciones afectadas a la actividad no deben de superar los 525,000 nuevos soles anuales.
- No realizar ninguna de las actividades que están prohibidas en el RER. La incorporación al RER es anual. Si inicia operaciones durante el año, sólo debe de efectuar la declaración y pago correspondiente al periodo del año en que empezó sus operaciones, hasta la fecha de vencimiento correspondiente (Diario Oficial El Peruano 2004)

Régimen General del Impuesto a la Renta Decreto Supremo 179-2004-EF: es el régimen que adoptan las empresas que no están consideradas dentro del RER y el RUS. Los comprobantes de pago que puede emitir en este régimen son: facturas, boletas de venta, liquidaciones de compra, tickets o cintas emitidas por máquinas

registradoras, notas de crédito y notas de débito, y guías de remisión.

Este régimen se sustenta en el Decreto Supremo 179-2004-EF (Diario Oficial El Peruano, 2004) todo está basado en el Texto Único de la Ley del Impuesto a la Renta (Diario Oficial El Peruano, 2004). Los libros contables que debe manejar la institución artesanal que trabaje con este régimen tributario deberán contemplar, según si son personas jurídicas o naturales, lo que la normatividad exige para una empresa con todos sus derechos y deberes (Diario Oficial El Peruano, 2004). El impuesto a la renta que pagará la empresa será 30% de las utilidades; dicho impuesto se determina al finalizar el año, pero se hacen pagos mensuales a cuenta; para regularizarlos en la declaración del impuesto a la renta. (SUNAT 2011).

Impuesto General a las Ventas (IGV). DS 055-99-EF El IGV es el tributo que los compradores pagan al instante de realizar el pago por una compra de productos o una prestación de servicios. La tasa del IGV es de 16% adicionándole el 2% correspondiente del impuesto de promoción Municipal, haciendo un total de 18%. (Diario Oficial El Peruano 1999).

Normas Técnicas del Sector Artesanía: En el sector de artesanías textiles se han diseñado dos Normas Técnicas Peruanas (NTP) a través de INDECOPI, con la colaboración de varios sectores para su cumplimiento en el Perú:

- NTP 232.200 Artesanías de Textil Plano en Telar (terminologías y clasificación): Es la norma técnica que define terminología y la clasificación de la línea artesanal de tejidos 84 planos en telar con el objeto de uniformizar criterios técnicos sobre el particular.
- NTP 232.201 Tapices Artesanales. Entramado con hilados de colores. (Requisitos): Es la norma técnica que establece los requisitos que los artesanos deberán cumplir cuando elaboren tapices. Cabe señalar que sería necesario implementar nuevas

normas para diferentes tipos de productos, como por ejemplo el hilo artesanal.

4.2.2 Fuerzas Económicas y Financieras (E)

Según lo escrito por Silva Magali (2015) Perú y Canadá acuerdan promocionar exportación de artesanía peruana, se espera alcanzar ventas por US\$ 200,000 el próximo año y concretar acuerdos comerciales con retailers canadienses, según el Mincetur, con el fin de promover el sector artesanal del Perú. El Gobierno Canadiense a través de su oficina de la oficina de Facilitación del Comercio (TFO Canadá), y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), han tenido la iniciativa de iniciado la implementar el “Perú-Canadá, Trade and Branding Initiative”.

La iniciativa planteada dentro del tratado de libre comercio entre ambos países incluye al sector de las regiones de Cusco Piura Puno y Ucayali.

La ministra Magali Silva indicó que a partir de este proyecto que se da por un Acuerdo de Cooperación, diseñadores canadienses brindarán soporte y orientación a un total de 250 artesanos de cuatro regiones, para que ellos desarrollen sus productos de acuerdo con las tendencias y preferencias de sus mercados, lo que generará demanda de artesanía peruana en Canadá.

Factores:

- *Concretar acuerdos con retailers canadienses.(O)*
- *Soporte a 250 artesanos de artesanos de cuatro regiones para que ellos desarrollen sus productos de acuerdo a tendencias y preferencias del mercado. (O)*

La titular del Mincetur preciso que como resultado de “Perú-Canadá, Trade and Branding Initiative”, se espera alcanzar ventas para el próximo año de alrededor de US\$ 200,000, además de 5 vínculos comerciales con retailers canadienses.

Es una oportunidad para mostrar el increíble trabajo artesanal que hacen muchos peruanos, por ende fortalecer y mostrar todo ello en la nueva relación comercial. Para el 2016 se había pronosticado que los artesanos participen en diversas exposiciones comerciales como el New York Now Handmade Trade Show y el Perú Moda & Perú Gift Show, de esta forma incrementarían el nivel de articulación comercial que dará como resultado nuevos negocios los próximos años. El sector artesanal en el Perú está ligado al turismo.

El sector artesanal en Perú se entrelaza con el turismo y es un gran motor económico y soporte del desarrollo sostenible” indica Silva. Las líneas artesanales que abarcan el proyecto son fibras vegetales y textiles. Dicho proyecto lograra el beneficio también para artesanos de las zonas más cercanas, profesionales en procesos de producción, diseñadores peruanos especializados en comercio exterior.

Factores:

- *Se espera alcanzar ventas para el próximo año de alrededor de US\$ 200,000 y 5 vínculos comerciales con retailers canadienses.(O)*
- *Incrementar el nivel de articulación comercial y resultados concretos.(O)*
- *Beneficios en el sector turismo y ello se verá reflejado en beneficios de la zona más cercana.(O)*

“Mincetur reforzara las capacidades de los artesanos para que puedan aprovechar las oportunidades comerciales que les brinda esta iniciativa de cooperación internacional; así como contribuir al desarrollo sostenible del sector artesanal peruano”, añadió la Ministra Silva. Es bueno mencionar que “Perú-Canadá, Trade and Branding Initiative” será desarrollada por Brandtrade Inc, una empresa social de Canadá que realiza estrategias de marketing, diseño y tecnología para crear nuevas marcas y productos del sector artesanal. El proyecto en marcha abarcara la participación de

cientos de artesanos, diseñadores, empresas comerciales y exportadoras del Perú, que trabajarán junto a diseñadores, empresas de marketing, retailers y empresas de tecnología canadienses, con el objetivo de incrementar la producción, la capacidad de exportación y las relaciones con otros países. Mincetur presentó la iniciativa “Perú-Canadá, Trade and Branding Initiative” conjuntamente con la embajadora de Canadá en el Perú, Patricia Fortier.

Factores:

- *Mincetur reforzara las capacidades de los artesanos para que puedan aprovechar las oportunidades comerciales que les brinda esta iniciativa de cooperación internacional; así como contribuir al desarrollo sostenible del sector artesanal peruano. (O)*

Diario La Primera (2012) muestra lo expuesto por Enrique Falcone, presidente del Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), hace una llamada de atención puesto que corre un gran riesgo la cadena textil peruana debido a la importación de hilados a precios artificiales de la India. Según Falcone, “hemos perdido mercado y podríamos pasar de industriales textiles a simples maquileros”. La cadena textil peruana se compone además de las confecciones, el eslabón que lidera la cadena, en el sector están involucradas actividades importantes para la industria, como la producción de algodón, la producción de lana y pelos finos del sector agropecuario y la de fibras manufacturadas sintéticas y/o artificiales en el sector químico, los cuales son fundamentales en el desarrollo de la cadena. Unos 400 mil trabajadores directos dependen de la cadena, pero dependen también un aproximado de 1.5 millones de familias. Se genera anualmente más de US\$ 2 mil millones en divisas y alberga a miles de pequeñas y microempresas. Es la generadora de valor agregado y de empleo formal por excelencia. La importación del hilados de la India a

precios artificiales o por debajo de su costo real, pone en grave riesgo a toda la cadena, pues si se cae la producción hilandera, se caen seguidamente los algodóneros, y luego los confeccionistas, y sin olvidar los exportadores que no tendrán quién les abastezca de hilados nacionales para cumplir con las normas de origen de los principales TLC. El gran problema es que se pasaría de industriales textiles a simples maquileros, es decir, se perdería la principal ventaja competitiva que es la fibra nacional. El impacto que se genera en la producción nacional del algodón por toneladas de hilo de algodón de la India que entra al Perú se deja de sembrar una hectárea de algodón, es decir, en un año se tendría 40 mil hectáreas menos. Si bien hoy en día se tiene una industria textil y de confección competitiva y con alto potencial, ese potencial no se desarrolla al 100 por ciento por la competencia desleal de las importaciones de China e India, con cuyos costos tan bajos que es imposible competir. En los últimos tres años se ha importado de 25,000 a 30,000 TM de hilo de algodón de la India anuales, el cual es igual a la producción de unas 8 a 10 hilanderías nueva. Es decir, todo ese mercado ha sido quitado a la industria peruana por la competencia desleal de la India.

Factores:

- *La cadena textil sufre un gran riesgo debido a la importación de hilados artificiales de la india.(A)*
- *Pasar de ser industriales textiles a simples maquileros. (A)*
- *La cadena textil anualmente más de US\$ 2 mil millones en divisas y alberga a miles de pequeñas y microempresas.(O)*

Grafico N 3: Valor de las importaciones

Valor de las importaciones de productos textiles en millones de dólares CIF vs. Importaciones de textiles como porcentaje del total de importaciones manufactureras.



Fuente: Google Images. Extraído el 10 de junio del 2017

Desde el 2007 el fenómeno se ha acrecentado, pero las autoridades de turno optaron por dejarlas de lado desconociendo un informe a favor por Indecopi, lo que a largo plazo provoco el cierre de muchas empresas hilanderas. Por más competitiva que sea la industria hilandera, nunca podrá competir contra un país y una política de Estado, como es el caso de la India que subvenciona a sus agricultores y a su industria, ellos ayudan mediante subsidios encubiertos a que su industria hilandera y en general textil siga creciendo y se presta para ese descalabro internacional.

La subvaluación no solo es una práctica negativa de comercio que le resta recursos al fisco, sino que atenta de forma directa contra puestos de trabajo formales y contra el potencial mismo la industria. El caso de los hilados de algodón de la India, se plantearan una estrategia comercial para apropiarse del comercio

mundial de hilados de algodón, siguiendo el ejemplo negativo de China en el caso de las prendas de vestir. Por ello se cuenta con mecanismos de defensa en Indecopi tales como la aplicación de derechos antidumping, derechos compensatorios o la aplicación de salvaguardias. En el 2008, la industria pidió se aplique salvaguardias y a pesar que Indecopi dio la razón, los “políticos de turno” no lo ratificaron y no quisieron aplicar la medida por presión de los importadores.

Factores:

- *Las autoridades dejaron de lado un informe favorable de Indecopi.(A)*
- *No se puede competir con el mercado de la India. (A)*
- *La subvaluación no solo es una práctica mala de comercio que le resta recursos al fisco, sino que atenta de forma directa contra puestos de trabajo formales y contra el potencial mismo de la industria (O)*
- *La industria pidió se aplique salvaguardias pero los jefes no lo ratificaron y no quisieron aplicar la medida por presión de los importadores.(A)*

A la larga, ello les pasara la factura a los mismos que defiende la importación de hilados artificialmente tan económicos, pues ahora no solo entran hilados de algodón sino también tejidos hindúes a costos muy bajos y dentro de poco llegarán las mismas confecciones que ellos reclamaban tener que producir con los “competitivos hilados hindúes”. Existen tres problemas que afectan al sector desde hace muchos años: numero uno, la debilidad de las instituciones del Estado para hacer un pare a las malas prácticas de comercio. Punto número dos, el déficit de voluntad política para afrontar la caída en la producción de algodón, principal materia prima del sector y, tercero, la falta de una visión clara sobre el futuro de la cadena textil en su totalidad, por ello se plantea que la única forma de afrontar estos problemas es que el gobierno tome

una decisión de Estado para que al Perú no ingresen más mercancías con precios artificiales o por debajo de su costo real, y se genere un castigo a testaferros y estafadores.

En ningún país del mundo, el mercado por sí solo ha solucionado estos inconvenientes, puesto que el combate a la competencia desleal es una tarea del estado. De esa forma se recuperara no solo el mercado nacional para los agricultores e hilanderos de algodón sino también para el mercado de confecciones y telas, que generan empleo, generan riqueza y pagan sus impuestos. La cadena de valor necesita más que un apoyo es que se garantice igualdad de condiciones, la obligación del estado es garantizar la transparencia del comercio, que no haya informalidad, que no se subvalúe. Si se diera eso, el resto es responsabilidad de la industria. La industria nacional se ha modernizado, hoy trabaja a estándares internacionales y ha conquistado nichos de mercados especializados en el mundo. Ahora esperamos que las nuevas autoridades tengan la claridad para ver la importancia de esta cadena dentro de una estrategia de desarrollo que prioriza la inversión con inclusión social. Considerando que el Perú tiene todas las condiciones para ser una industria textil y de confecciones de alta calidad en el mundo.

Factores:

- *La opción de tejidos peruanos y tejidos hindúes.(A)*
- *Existen 3 factores que afectan la industria textil, la debilidad de las instituciones del Estado para hacer un pare a las malas prácticas de comercio, el déficit de voluntad política para afrontar la caída en la producción de algodón, principal materia prima del sector y, tercero, la falta de una visión clara sobre el futuro de la cadena textil en su conjunto.(A)*

4.2.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)

Franco P (2015, p 15-17) en su libro Diagnostico de la Responsabilidad Social en el Perú, indica que en el Perú una empresa es un motor para el desarrollo del país, es por ello que deben de considerar la RSE desde dos perspectivas:

El primero, que quizás poco relevante para los empresarios es considera que importa la adopción de la RSE por el pequeño compromiso ético personal que debería tener toda persona con la búsqueda de que sus acciones generen un impacto de manera positiva a los grupos que la rodean.

El segundo punto de vista es menos filosófico, puesto que considera que se debe implementar la RSE porque es económicamente rentable. Según Henri Le Bienvenu, Gerente General de Perú 2021, “cuando se implementa esta forma de gestión, hay una disminución de costos operativos como por ejemplo reducción en los costos de contratación y capacitación dado que se disminuye la rotación de personal. Por otro lado se reducen los costos al tener un manejo de desechos, reciclaje o eficiencia energética. Por ello, el objetivo principal de las empresas es satisfacer necesidades sociales, para que se genere valor en la misma.

Factores:

- *Una empresa es el motor de desarrollo para cualquier país.(O)*
- *Adopción de la RSE como un pequeño compromiso de ética e impacto positivo en diversos grupos(O).*
- *Implementación de la RSE económicamente rentable. (A)*

Hasta hace unos años, las empresas buscaban conseguir el mayor valor económico posible, de manera que les sea posible ser más competitivas en el mercado. Hoy en día, con el desarrollo de la RSE, las empresas están en una búsqueda constante por generar no

sólo valor económico, sino también social, es por ello que la empresa ha planteado que existen tres dimensiones fundamentales para satisfacer las necesidades de una sociedad:

- Dimensión Económica: Las empresas continúan en la búsqueda de generar utilidades y ser sostenibles en el tiempo. Para poder conseguir eso, se preocupan por desarrollar estrategias que le permitan ser más competitivos en el mercado, un claro ejemplo es generar una mayor participación en el mismo o manejar una política de precios atractivos
- Dimensión Laboral: Hoy en día, las empresas incluyen en sus objetivos estratégicos, la motivación, desarrollo y satisfacción de las necesidades de sus colaboradores. Para poder competir en un mercado globalizado como el actual, las empresas necesitan de motivaciones en especial la económica para sus trabajadores, así como capacitarlos constantemente. Además, las empresas se deben preocupar por desarrollar una correcta cultura organizacional, con la cual el colaborador se encuentre identificado.
- Dimensión Comunidad: Las empresas son conscientes de que generan una serie de impactos de diversa naturaleza en la sociedad. Por ello, desarrollan programas que permitan eliminar o disminuir su impacto en la comunidad. En tanto las empresas que deseen establecer una política formal y estructurada en RSE tendrán que desarrollar y comunicar una visión de una compañía socialmente responsable. Las empresas que desarrollan prácticas de RSE brindando a sus trabajadores espacios de realización permanente, que interactúan armoniosamente con las comunidades que pertenecen a los lugares donde se asientan, y respetan y cuidan el medioambiente; son empresas que tienen una perspectiva a largo plazo y que buscan mantenerse

competitivas en el mercado actual globalizado. La RSE busca a formar parte de la misión y visión de la organización.

Factores:

- *Para satisfacer las necesidades del mercado es necesario que se cumplan las dimensiones económicas, laborales y de comunidad. (O)*

Franco P (2015, p 22-25) indica que un movimiento importante que se ha generado durante las últimas décadas, viene a ser el desarrollo de las organizaciones no gubernamentales (ONGs), las cuales se han transformado en elementos importantes de la participación ciudadana en asuntos de interés social. Además, estas organizaciones han sido también la cara real de una transformación en los paradigmas del desarrollo, aportando propuestas y estrategias exitosas en el marco del desarrollo humano sostenible. En el Perú, la aparición de las ONGs ha permitido una mayor participación ciudadana dentro de los asuntos sociales de interés. Entre ellos, la RSE de empresas peruana se ha visto muchas veces cuestionada, debido a la presión realizada por estas organizaciones. En la actualidad, en Perú, las ONGs se han convertido en un importante stakeholder de las empresas, debido a su fuerza y poder de negociación.

Factores:

- *Desarrollo de las organizaciones no gubernamentales como elemento importante en la participación ciudadana. (O)*
- *Las ONGs se han convertido en un importante stakeholder de las empresas, debido a su fuerza y poder de negociación. (O)*

En el tema de ONGs, es importante destacar la presencia de Perú 2021, organización civil sin fines de lucro y creada por un grupo de empresarios comprometidos con el país y su futuro.

4.2.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

Goñi. A, Olabarrieta. X (2015 p 12-15) explican que más allá de los tipos de comercio minorista, se debe resaltar el gran incremento que ha tenido en los últimos años la distribución de minoristas fuera de su entorno, es decir, sin ningún establecimiento físico. En la actualidad, se cuenta con un conjunto de formas de distribución y venta directa, las cuales son denominadas marketing directo: venta por correspondencia, ya sea catálogo, teléfono o televisión, cuya utilización es mayor en las empresas. Por otro lado, la expansión del comercio online (eCommerce), otra de las formas de venta sin un establecimiento físico, que abre nuevos modelos de negocio minorista y es que para el consumidor en la actualidad el Internet se ha convertido en uno de los canales más prácticos y rentables para realizar compras. Al principio las empresas se iniciaron proporcionando información de su oferta en sus páginas web, aunque en poco tiempo iniciaron la opción de brindar más información comercial, exponiendo detalles de sus productos. El siguiente paso fue la telecompra, que fomenta a comprar los productos por medio de la red. Pero finalmente las empresas subieron un escalón más, introduciendo de esa forma el comercio electrónico, brindando la oportunidad de poder comprar los productos pero también de poder pagarlos por la red (Sainz de Vicuña, 2001, p. 193).

A continuación se analizara más a fondo el fenómeno comercial, el cual en la actualidad está siendo aprovechado por muchas de las empresas del país. La nueva era del comercio y la distribución: el comercio electrónico. El comercio electrónico, también conocido como e-commerce, consiste básicamente en la distribución y comercialización de bienes y servicios por medios electrónicos, tales como internet y otras redes informáticas (Calderón, 2014). Originalmente se aplicaba a la realización de transacciones por medio de electrónicos tales como el Intercambio Electrónico de Datos (EDI), sin embargo con el advenimiento de Internet y la

creación de la World Wide Web (www) a mediados de los años 90 comenzó a referirse principalmente a la venta de bienes y servicios a través de Internet. Análisis de la distribución comercial del sector textil usando como forma de pago medios electrónicos, tales como las tarjetas de crédito. Para el consumidor actual, internet se está convirtiendo en uno de los canales más cómodos y rentables para realizar sus compras. Y es que, la aparición de Internet en los hogares ha modificado mucho el comportamiento de los consumidores durante todo el proceso de compra, y la red les ha dado la posibilidad de elegir entre la tienda física y la tienda online, así como para la realización de compras o para la búsqueda de información.

Tal y como manifiesta Zorrilla, en Aparicio y Zorrilla (2015, p. 127), “el comprador de hoy en día ya no solo tiene diferentes alternativas para realizar sus compras, sino que las puede simultanear. Ha pasado de ser multicanal a ser omnicanal, en tanto que las fronteras entre el contexto virtual y el real han ido desapareciendo”. El consumidor actual está conectado, es móvil y comparte sus experiencias en redes sociales, foros o blogs y puede llegar a tener a su alcance, toda la información que desean sobre productos, marcas y empresas. Hoy en día con un solo “click” en tablets o smartphones se pueden realizar un gran número de transacciones y gracias a la conectividad se puede acceder de manera muy rápida y sencilla a gran cantidad de información y, por supuesto, a una amplísima, casi infinita, oferta comercial. Como apuntaba, debido a la rapidez y a la sencillez, cada día hay más gente que prefiere realizar sus compras online. Quizá no las compras menores del día a día, pero cada vez el comercio electrónico se extiende a más productos y prácticamente hoy en día todo se puede comprar ya por Internet. De hecho, hay artículos que se venden más vía online que por otros canales, por ejemplo, la música, el vídeo, los vuelos, hoteles. En el ámbito estatal, la electrónica, el ocio, los viajes y la moda son las categorías de

productos que más se venden mediante este canal, en cambio, como podemos ver en la siguiente figura, juguetería y otro tipo de artículos son los menos adquiridos.

Cada vez más minoristas están optando por una nueva forma de distribución (online) y están encontrando grandes posibilidades de crecimiento en nuevos mercados, a menudo sin ninguna huella física. Pero obviamente no todos los operadores están capacitados para dar un servicio integrado on y off.

Factores:

- *Crecimiento de la distribución minoristas. (O)*
- *Marketing directo, comercio electrónico son modalidades de venta mucho más eficientes. (O)*
- *Internet uno de los canales de comercialización más cómodo y rentable para las compras y ventas. (O)*

4.2.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

Benítez S (2008, p10) Existe una estipulación recíproca entre artesanía y el medio ambiente; los diferentes tipos de producciones artesanas utilizan en su mayoría los elementos cercanos a su entorno necesarios para su producción, estos pueden ser de forma directa de la naturaleza u otros medios y recursos de la industria o del entorno social y urbano. El equilibrio que hay entre la naturaleza y la producción en la sociedad pre-industrial, así como en comunidades donde la producción manual sigue abarcando el principal soporte económico, pues se ha tomado como referencia para exponer la importancia en la renovación de los recursos naturales y la preservación de todos los elementos que garantizan la permanencia de la producción. El carácter paradigmático de esa relación, ya que los artesanos suministran el principio de reciprocidad y solidaridad al mantener una preocupación constante por la renovación de los recursos naturales de los que se provee, se ha alterado por diversos problemas medioambientales que se enfrentan en la actualidad, los cambios en las condiciones del

hábitat de muchas especies, los fenómenos climáticos extremos, inundaciones y sequías, ponen en situación de riesgo muchas formas de producciones tradicionales y rompen esa relación que en algún momento se apreció de ser armónica. El conocimiento tradicional sobre el cuidado de los recursos igualmente sufre los efectos de los cambios medioambientales, pero también de las políticas de saqueo y sobreexplotación de los recursos naturales.

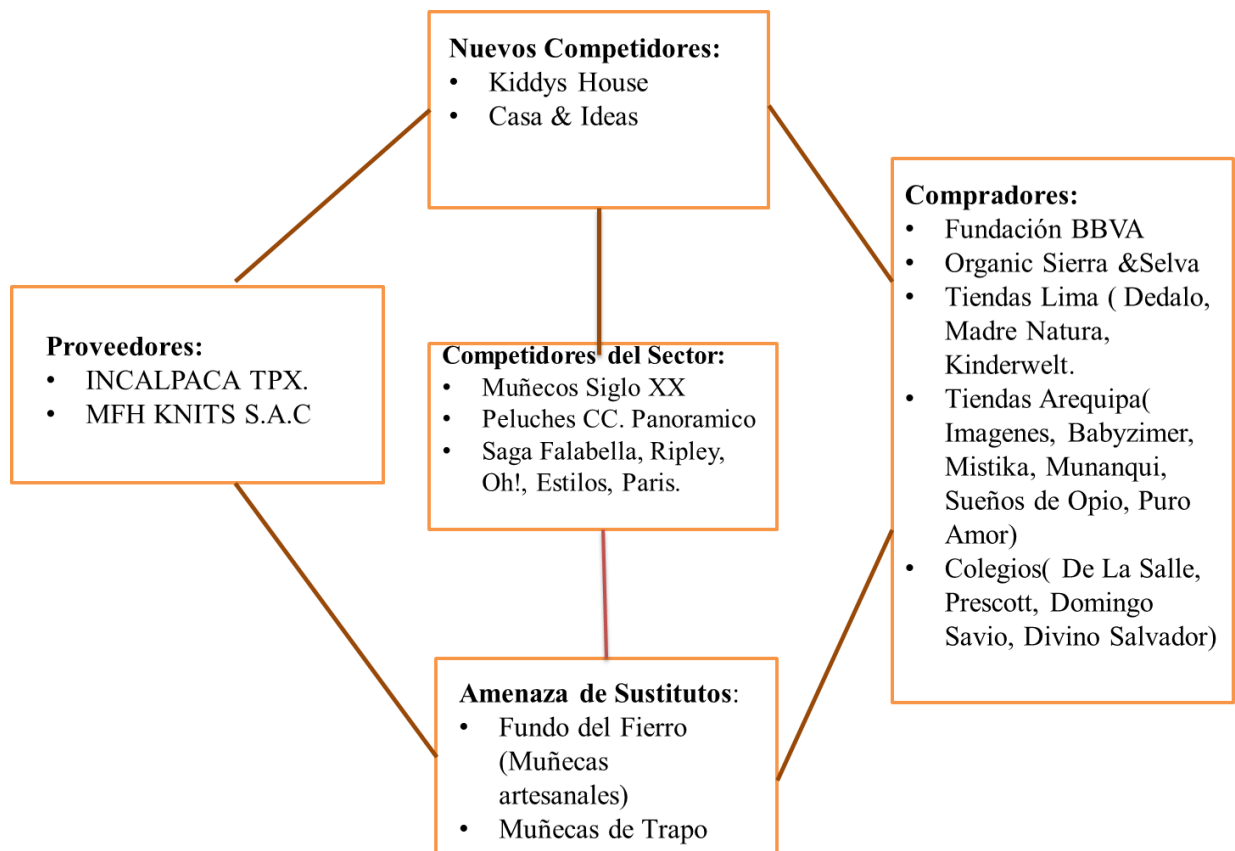
Factores:

- *Uso de la tecnología para la generación de productos de la artesanía peruana. (O)*
- *Fenómenos climáticos que afectan a la producción de la artesanía. (A)*

4.2.6 Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

Considerando las fuerzas que se deben de analizar en relación a la empresa Hilachas y Trapitos S.A.C. es que se elabora a continuación las Fuerzas Competitivas de Porter.

Grafico N 4: Fuerzas Competitivas de Porter



Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

a. Rivalidad entre Competidores del Sector:

Los competidores del sector están orientados a productos de materiales similares a los de Hilachas y Trapitos S.A.C. como son muñecos, peluches, muñecos de tela y trapo, juguetes diversos que están ubicados en el Centro Comercial Panorámico, los cuales fluctúan entre los

S/.15.00 y S/.50.00 y la venta es directa con sus clientes, poseen la desventaja que muchas veces dejan escapar oportunidades de ventas, dada la cantidad de negocios similares que existen en el mismo lugar.

Por otro lado encontramos los productos ecológicos en ciertos puntos de venta como es Siglo XX pero los precios son muy elevados, no tienen variedad y han estancado sus ventas y quizás muchos de ellos no son de buena calidad, por lo cual sus clientes han optado por irse a otros lugares.

En los diversos Mall de Arequipa (Mall Aventura, Parque Lambramani, Open Plaza, Real Plaza,) existen tiendas como Saga, Ripley, OH!, Paris, Estilos en las áreas de niños donde se encuentran peluches de tela y trapo, muñecos ecológicos, títeres, cuentos y juguetes diversos, los cuales oscilan entre los S/.25.00 y S/.60.00, y tiene la ventaja de ofrecer garantía, la diversidad de productos, los clientes finales pagan más por el producto en comparación con otros establecimientos y lógicamente tiene mucho que ver las marcas de los productos. Un punto que también es bueno resaltar en este tipo de negocios es la atención hacia los clientes, que realmente se sienten satisfechos con los productos que van adquirir.

FCE:

- *Diversidad*
- *Precios*
- *Calidad*
- *Garantía*
- *Atención al cliente*

b. Poder de Negociación de los Compradores:

La cartera de clientes que han tenido desde sus inicios la empresa es amplia, desde colegios, empresas privadas, tiendas e incluso ONGs. Todos ellos han llegado por diversas fuentes, como lo son los medios de comunicación que ayudaron mucho, las diversas exposiciones o haber visto el producto en algún establecimiento.

Actualmente en el rubro de establecimientos como son las tiendas hacer una breve explicación sobre ellas, las cuales fueron escogidas al inicio por la empresa pero luego ya fueron ellas mismas quienes buscaron ser las difusoras de dicha política. En ambos casos lo primordial es analizar el concepto de tienda como tal y la ubicación, según el nicho de mercado al cual pertenece el producto. En Lima los productos están en las prestigiosas galerías Dédalo, tanto en Barranco como en Larcomar (Miraflores), las cuales han adoptado los productos y aunque se van por el lado vanguardista han sabido aprovechar al máximo el espacio para ofrecer los productos. Por otro lado están las tiendas de Madre Natura, las cuales promueven el mismo estilo que la empresa Hilachas y Trapitos S.A.C. sobre el cuidado del medio ambiente, llegaron a dicha empresa por una entrevista y les impacto mucho el concepto de ecología y educación, en cuanto a la orientación que le dio Kinderwelt mucho más familiar, y para los más pequeños de la casa. Las tiendas en Arequipa han pasado por situaciones similares de prueba, de publicidad dentro de sus establecimientos, siendo en muchos casos su producto estrella y estas son Babyzimmer Imágenes, Sueños de Opio, Mistika, Puro Amor, Munanqui.

La adopción que han tenido prestigiosas empresas con los productos ya sea como parte de sus proyectos de responsabilidad social o como una forma novedosa de recaudar fondos las cuales son Fundación del BBVA “Leer es

estar adelante” la cual promueve la lectura en niños con unos libros didácticos dentro de los cuales encuentran mascotas particulares que fueron diseñadas por la empresa Hilachas y Trapitos. Por otro lado está Organic Sierra & Selva que logro llevar alegría a más de 1000 niños en la sierra alta de la libertad como parte de sus trabajos de responsabilidad social.

Figura N 6: Niños con productos de Hilachas y Trapitos S.A.C.



Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C.

La experiencia trabajando en colegios ha sido magnifica, desde la venta de productos como regalos corporativos, en canastas navideñas con los logos de dichas instituciones hasta dictando talleres a niños, los Colegios son: De La Salle, Domingo Savio, Divino Salvador, Prescott. También en lo que se refiere a los talleres también lo realizamos con el Club Internacional – Arequipa, con la ONG Yunta. Los clientes van llegando ya sea por la página de Facebook o por distintos medios.

FCE:

- *Cartera de Clientes*
- *Prestigio*
- *Talleres*
- *Regalos Corporativos*
- *Experiencia*
- *Responsabilidad Social*

c. Poder de Negociación de los Proveedores:

Los proveedores con los que cuenta Hilachas y Trapitos S.A.C son INCALPACA TPX. y MFH KNITS S.A.C. Ambas empresas textiles tienen gran trayectoria a nivel Arequipa como también a nivel mundial. INCALPACA TPX está ubicada en la Calle Cóndor 100, Tahuaycani. Cuenta su historia que nació con una herencia que proviene de los orígenes de la modernidad industrial y a la vez evoca antiguas tradiciones de un pueblo que vistió finos hilos regalados por los dioses. Luego de 20 años de experiencia en producción de hilados y actividades de comercio exterior, el GRUPO INCA decidió incursionar en la elaboración de telas de Alpaca y prendas de tejido de punto en general, actividades que en 1996 dieron nacimiento a INCALPACA TPX S.A. Indican que tienen el privilegio de trabajar con las más nobles fibras y transformarlas en piezas únicas que combinan la trayectoria textil de un imperio con las últimas tendencias en moda.

Cabe señalar que la empresa INCALPACA TPX ha sido reconocida como empresa líder en el sector textil, no sólo por los volúmenes de ventas sino también por la calidad de su materia prima y por la protección al medio ambiente.

El producto que se adquiere de esta fábrica son los telares de fibra de alpaca abatanada, que se generan luego de diversos

lavados que la alpaca como tal recibe, lógicamente la empresa Hilachas y Trapitos S.A.C trabaja con los desechos es decir, el material que simplemente se almacena porque ya no es parte de un proceso de producción, pero en ningún momento el material se contamina por eso sigue con los mismos estándares de calidad. La amplia variedad de colores los cuales son naturales ayudan mucho a la elaboración de los distintos productos.

Por otro lado se tiene a la empresa MFH KNITS S.A.C. Con más de 85 años de experiencia y el know-how en el procesamiento de fibra de Alpaca, Michell & Cía. Es hoy en día un pionero y el principal productor y exportador de tops e hilados en el mundo. Frank W. Michell fundó Michell & Cía. En 1931, dedicada a la compra, clasificación y comercialización de Alpaca y lana. Totalmente identificado con la Alpaca, su intención era atraer la atención del resto del mundo hacia las cualidades de este singular producto andino. De dicha empresa lo que se obtiene son los paneles de dralón, más conocidos como paneles de algodón, los cuales son deshilachados para que se pueda usar como relleno de los diversos productos de la empresa Hilachas y Trapitos S.A.C.

Tabla N 5: Volumen de Compra Anual por Proveedor

	INCALPACA TPX	MFH KNITS S.A.C
Material	Alpaca Abatanada	Paneles de Dralon
Cantidad	1300 Kg	1000 Kg
Precio	S/. 0.7	S/. 0.6

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

FCE:

- *Gran Trayectoria*
- *Experiencia*
- *Tendencia en moda*
- *Variedad de colores*

- *Variedad de Prendas*
- *Empresa Líder*
- *Prestigio*

d. Amenaza de Nuevos Competidores:

Se considera un fuerte competidor a Kiddys House ubicado en la ciudad de Lima, el cual ofrece productos como el cubo de destrezas manuales con el paso de figuras, títeres de dramatización de Chef, profesora, doctor, policía y una diversidad de muñecos y accesorios para todas edades que son didácticos. Los cuales ayudan a la motricidad de los pequeños, y son avalados por organizaciones internacionales de prestigio, estos productos fluctúan entre los S/.35.00 y S/.70.00.

Sus canales de comercialización son de forma directa en la tienda y de esa forma realizan distribuciones a provincias. Una ventaja que posee es que dentro de su personal la gente posee habilidades distintas que están dispuestas a explotar, y lo hacen muchas veces en los talleres gratuitos que dictan y su labor social. Es la más grande tienda Peruana especializada en Juegos Educativos de calidad garantizada según lo indican en su página web.

Por otro lado existen las tiendas Casa & Ideas, donde se encuentran variedad de muñecos, juguetes e incluso kits de manualidades con una variedad de modelos, la ventaja de estas tiendas es que las puedes encontrar tanto en Lima como en Provincia y los precios son siempre los mismos, cabe resaltar que los materiales con los cuales elaboran sus productos son muy distintos a los de Hilachas y Trapitos S.A.C. y muchas veces son artificiales.

FCE:

- *Diversidad*

- *Prestigio*
- *Líder*
- *Comercialización*
- *Variedad*
- *Ubicación*
- *Didácticos*

e. Amenaza de los Sustitutos:

Si bien es cierto que este sector abarcara una variedad de muñecos, como son las muñecas con trajes típicos del Perú o también los peluches, las muñecas de trapo en general, pero si alguno de ellos realmente tuviera algún mensaje sobre el cuidado del medio ambiente o en todo caso la formación de valores podrían competir con los productos de la empresa en mención. Por lo general se van a mencionar a las diversas artesanías del Fundo del Fierro, pero es lamentable ver que de alguna forma ese tipo de negocios se han estancado y no buscan la forma de crecer nuevamente o de diversificar los productos que tienen.

FCE:

- *Variedad*
- *Formación de Valores*

Luego de haber realizado en análisis se concluye que lo siguiente

Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas					
Fuerza/ Intensidad	BAJA	MEDIA BAJA	MEDIA	MEDIA ALTA	ALTA
Amenaza de Nuevos Competidores					
Poder de Negociación de Proveedores					
Poder de Negociación de Compradores					
Amenaza de Posibles Sustitutos					
Amenaza de Competidores del Sector					

4.2.7 Matriz del Perfil Referencial

A continuación se detallan los factores claves de éxitos y las comparaciones que se realizan con los nuevos competidores, los cuales fueron resultados de un consenso al personal sobre aspectos de la empresa y el entorno, más conocido como competidores, proveedores.

Tabla N 6: Matriz del Perfil Referencial

Factores Claves de Exito	Peso	Kiddys House		Casa & Ideas		Hilachas y Trapitos S.A.C	
		Calificación	TCA	Calificación	TCA	Calificación	TCA
Diversidad	0.13	4	0.52	4	0.52	3	0.39
Calidad	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56
Precio	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Garantía	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42
Prestigio	0.13	4	0.52	4	0.52	2	0.26
Experiencia	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Ubicación	0.07	2	0.14	4	0.28	1	0.07
Atención al cliente	0.09	3	0.27	3	0.27	1	0.09
Comercialización	0.11	3	0.33	4	0.44	1	0.11
Total	1		3.4		3.58		2.47

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

- Hilachas y Trapitos S.A.C en comparación con Kiddys House y Casa & Ideas, tiene una TCA de 2,47 lo cual es bueno, dado que estas empresas son el referente al cual se desea llegar en un mediano plazo, aprovechando ciertos puntos como la calidad, diversidad, que se tiene en los productos.

4.2.8 Matriz del Perfil Competitivo

A continuación se detallan los factores claves de éxitos y las comparaciones que se realizan con la amenaza de competidores, para obtener la TCA de la empresa en mención.

Tabla N 7: Matriz del Perfil Competitivo

Factores Claves de Exito	Peso	Mall de Arequipa		Siglo XX		CC Panoramico		Hilachas y Trapitos S.A.C	
		Calificación	TCA	Calificación	TCA	Calificación	TCA	Calificación	TCA
Diversidad	0.13	4	0.52	3	0.39	2	0.26	3	0.39
Calidad	0.14	4	0.56	2	0.28	1	0.14	3	0.42
Precio	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36
Garantía	0.14	3	0.42	2	0.28	2	0.28	3	0.42
Prestigio	0.13	4	0.52	3	0.39	2	0.26	2	0.26
Experiencia	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14
Ubicación	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07
Atención al cliente	0.09	4	0.36	1	0.09	2	0.18	2	0.18
Comercialización	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	1	0.11
Total	1		3.6		2.54		2.11		2.35

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

- Hilachas y Trapitos S.A.C. se encuentra en un constante competir con los malls y sus departamentos de niños, destacando ciertos factores que hacen que la población espere y desee por parte de las empresas

4.2.9 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Para la elaboración de dicha matriz se consideran las oportunidades y amenazas más relevantes.

Tabla N 8: Matriz EFE

Matriz EFE

Factores	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
El elemento fundamental lo constituye la mano de obra directa es por ello el valor agregado a la artesanía.	0.1	3	0.3
Empresas exportadoras de textiles y agropecuarios lideran el sector con un 42,5% del total	0.07	2	0.14
Empresas dependen del manejo ambiental, la generación de valores, la importancia que le dan a sus colaboradores y la promoción de los derechos del trabajador.	0.07	2	0.14
Aparición con el paso del tiempo de movimientos sociales, los cuales andan alertas con la problemática medioambiental.	0.06	1	0.06
Incremento en las exportaciones de artesanías peruanas.	0.12	3	0.36
Innovación y la generación de valor agregado en los productos.	0.13	4	0.52
Amenzas			
A pesar del crecimiento en el mercado y su desarrollo no va de la mano con el desarrollo estratégico empresarial.	0.06	2	0.12
Los cambios climáticos solo podrán detenerse siempre y cuando las empresas y gobiernos tomen medidas oportunas.	0.08	2	0.16
Pasar de ser industriales textiles a simples maquileros.	0.05	1	0.05
No se puede competir con el mercado de la India.	0.13	3	0.39
La cadena textil sufre un gran riesgo debido a la importación de hilados artificiales de la India.	0.08	2	0.16
Fenómenos climáticos que afectan a la producción de la artesanía.	0.05	1	0.05
Total	1		2.45

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

- Los factores más relevantes para Hilachas y Trapitos S.A.C han sido seleccionados de acuerdo al impacto que estos van a causar en el sector artesanías, tal como es el caso de la mano de obra de los artesanos, los diversos hilados y materiales con

los que se trabaja, por ello al momento de elaborar las Matriz EFE la empresa se encuentra en un punto medio débil con una ponderación de 2.45, para aprovechar sus oportunidades y reducir sus amenazas, siendo 1 débil 2 medio débil 3 medio fuerte y 4 fuerte, con el entorno.

4.3 VISION, MISIÓN, VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA

4.3.1 Visión

➤ **Actual:**

“Ser la empresa líder en la fabricación de productos ecológicos para niños”

➤ **Propuesta:**

“Para el 2020 Hilachas y Trapitos S.A.C será reconocida como la empresa líder en la fabricación de productos ecológicos y educativos, por su excelente calidad e innovación”

4.3.2 Misión

➤ **Actual:**

“Somos una empresa familiar dedicada al diseño, producción y comercialización de juguetes eco-educativos que buscan promover actitudes ecológicas. Nuestros colaboradores están comprometidos con los valores de la organización y buscamos el logro de su desarrollo personal y profesional”.

➤ **Propuesta:**

“Somos una empresa familiar dedicada al diseño, producción y comercialización de juguetes eco-educativos que buscan promover actitudes ecológicas en la sociedad. Nuestros colaboradores están comprometidos con los valores de la organización y buscamos el logro de su desarrollo personal y profesional”.

4.3.3 Valores

- ✓ Respeto por las personas hacia sí mismo y con los demás, puesto que al ser un grupo de mujeres en su totalidad, se fomenta el trabajo en equipo y ello se ve reflejado en el respeto, solidaridad, compañerismo que debe de existir en ellas.
- ✓ Responsabilidad: se deben de cumplir los deberes que la empresa tiene tanto con sus clientes como con el personal de manera principal.
- ✓ Calidad: existe a lo largo de su cadena de producción los controles de calidad debidamente definidos, pues ello el producto de buena calidad que se ofrece.
- ✓ Desarrollo Humano: capacitación constante en cuanto al trabajo manual que se desarrolla.
- ✓ Innovación: el desarrollo de nuevos productos y la explotación de sus factores claves de éxito como es el del material reciclado y la orientación del producto.
- ✓ Respeto por el medio ambiente: hacer hincapié en el cuidado del medio ambiente promoviendo siempre al personal sobre ello.

4.3.4 Código de Ética

El cuidado del medio ambiente es uno de los principales pilares para Hilachas y Trapitos S.A.C. puesto que desea concientizar desde pequeños a que el mundo que tanto se dice llamar hogar, se está dañando a causa del hombre, y lo más lamentable de ello es ver que no se dejará nada para las futuras generaciones. El hecho de trabajar con mujeres de escasos recursos hace que exista una oferta de trabajo excelente, viéndose reflejado en el pago justo, trato equitativo y por ello mejorar la calidad de vida y el bienestar de los trabajadores. Promover y aplicar prácticas del cuidado del medio ambiente.

4.4 EVALUACION INTERNA

4.4.1 Administración y gerencia (A)

La empresa “Hilachas y Trapitos S.A.C.” es una Sociedad Anónima Cerrada cuya constitución está inscrita en Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, Zona Registral XII-Arequipa, Nro. De partida 11161796.

Registro Único de Contribuyente Nro. 20455543925. Desde agosto el año 2010. La marca “Amigalitos” está registrado en INDECOPI con el Expediente N° 416995.

La elaboración de todos productos de dicha empresa se basan en el sistema de producción Justo a Tiempo (“Just in time”), es decir producir las cantidades necesarias de los productos considerando los que tiene más rotación en el mercado y en el momento que lo requieran los cliente se pueden entregar sin ningún inconveniente. Para lograr implantar este sistema se necesita coordinar todas las áreas involucradas a fin de establecer los roles y responsabilidades a cumplir.

Factores:

- *Elaboración de los productos en el sistema de producción Justo a Tiempo. (F)*
- *Producir las cantidades necesarias de los productos con más rotación. (F)*
- *Coordinación con todas las áreas (F)*

Los puntos de venta con los que Hilachas y Trapitos S.A.C. trabaja fueron seleccionados estratégicamente, por las siguientes razones: ubicación, precio, calidad de servicio, prestigio y principalmente a la cercanía con el mercado potencial. Ya que la empresa es pequeña aún no se cuenta con un local de ventas propio, por lo que las ventas directas se realizan a fábricas, empresas, colegios y a personas naturales. A continuación detallaremos los lugares donde se pueden encontrar los productos, tanto en Lima como en Arequipa. Si bien es cierto que la empresa ha realizado pedidos grandes, no se tiene la continuidad de ello.

Factores:

- *Selección estratégica de puntos de venta (F)*
- *Empresa no cuenta con local propio (D)*
- *Ventas con empresas y personas naturales de forma directa (F)*
- *Limitación en las actividades de ventas. (D)*

Tabla N 9: Puntos de Venta

Ciudad	Punto de venta	Ubicación
Arequipa	Babyzimmer	Yanahuara
	Sueños de Opio	Cayma
	Imágenes	Cercado
	Munanqui	Cercado
	Munanqui	Yanahuara
	Mistika	Cercado
Lima	Dédalo Arte y Artesanía	LarcoMar
	Dédalo Arte y Artesanía	Barranco
	Madre Natura e hijos S.A.	Miraflores
	Madre Natura Monterrico S.A.C.	Surco
	Kinderwelt	Miraflores

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

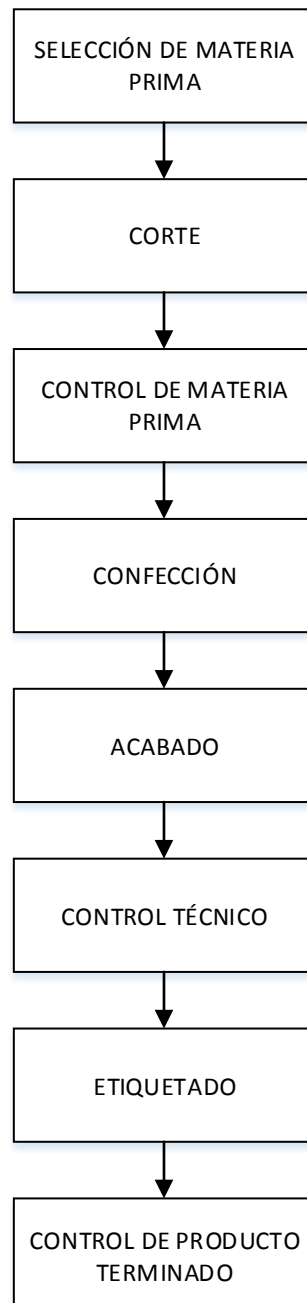
Elaboración: Propia

Para la elaboración de los productos se cuenta con un orden ya establecido, es decir un flujo grama de operaciones, lo que aumenta la productividad de la empresa, dicho flujo grama se considera para todos los productos y modelos que están dentro de sus líneas productivas y por ende el personal lo cumple.

Factores:

- *Flujo grama de operaciones (F)*
- *Mismo Flujo grama para todos los productos con los que cuenta la empresa. (D)*

Grafico N 5: Flujo grama de operaciones



Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C.
Elaboración: Propia

Si bien es cierto que existe este flujo grama, siempre la empresa está disponible a las sugerencias y/o modificaciones que el mismo personal considere oportunas. Todas las actividades de dicho proceso son críticas, porque se necesita de una para llegar a la ejecución de la siguiente.

Factores:

- *La empresa siempre está disponible a sugerencias y/o modificaciones. (F)*

Entre las actividades de trabajo que se realizan para asegurar la calidad de los productos se tienen las siguientes:

- Identificación del modelo a realizar control.
- Leer la hoja de especificaciones y corroborar que pertenezcan al modelo y se cumplieron con todas las especificaciones.
- Realizar una inspección de medidas.
- Realizar una inspección de los defectos físicos que pueda tener el modelo.

A continuación se muestra los principales defectos que se encuentran por sección.

Corte

- Piezas mal cortadas
- Textura diferente

Confección

- Costuras rotas.
- Costuras descorridas.
- Costuras sin tensión o con la tensión muy suelta.
- Costuras incompletas o mal pasadas.
- Tela jalada o cortada.
- Tensiones de costuras.
- Accesorios de diferentes anchos.
- Accesorios deformes.

Acabado

- Acabado incompleto de hilos en el interior.
- Accesorios no corresponden en medida, modelo o color.
- Acabados desiguales.
- Acabado manual muy ajustado deformando el nivel al que deben de quedar los detalles.

- Etiquetas descentradas, descosidas, mal colocadas.

Es bueno resaltar que la empresa y sus productos han sido acreedores de muchos premios nacionales e internacionales y son un ejemplo a seguir tanto en niños, jóvenes y porque no decir adultos, por lo cual continuación detallaremos los reconocimientos que han obtenido:

Tabla N 10: Distintos Reconocimientos de Amigalitos

TIPO	NOMBRE	TIEMPO
PREMIOS	Proyectos Innovadores CIDE- PUCP	Junio 2010
	XII Bayer Young Enviromental Envoy- Leverkusen Alemania	Octubre 2011
	Protagonistas del Cambio- UPC	Noviembre 2011
	Aldeas Infantiles	Diciembre 2011
	VIII Mujeres Microempresarias- Financiera CrediScotia	Setiembre 2012
	Amigalitos, juguetes eco-educativos- Ministerio del Ambiente	Diciembre 2012
	Nominacion a los GREEN PRODUCT AWARD	Junio 2016
CHARLAS MOTIVACIONALES	1er Foro de Jovenes Emprendedores- UCSP	Junio 2010
	CARA 2011	Noviembre 2011
	Mujeres Microempresarias	Setiembre 2012
	Jovenes Emprendedores UCSM	Junio 2013
	Jovenes Microempresarios- PUCP	Diciembre 2015
	Casos de Exito - UCSP	Noviembre 2016

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

4.4.2 Marketing y ventas (M)

El centro de operaciones está ubicado en la ciudad de Arequipa por la proximidad a los proveedores de materia prima (INCALPACA TPX. y MFH KNITS S.A.C.). Cabe señalar que la empresa INCALPACA TPX ha sido reconocida como empresa líder en el sector textil, no sólo por los volúmenes de ventas sino también por

la calidad de su materia prima y por la protección al medio ambiente.

La gama de productos con la que se cuenta contribuirán a crear conciencia sobre la importancia de la preservación del medioambiente, además la idea de negocio es innovadora al utilizar reciclaje textil y promover actitudes ecológicas y educativas en los niños los cuales van de 0 a 100 años, siendo este un producto de excelente calidad y ecológico. Se cuenta con dos líneas principales de productos, los Amigalitos ya armados y por otro lado los kits de manualidades, para dejar volar la imaginación de grandes y pequeños, además tienen muchas más líneas de productos pequeñas las cuales también cuenta en todo ámbito de la empresa

Factores:

- *Ubicación del centro de operaciones cercano a los proveedores de materia prima. (F)*
- *Falta de más proveedores. (D)*
- *Gama de productos contribuyen al cuidado del medio ambiente. (F)*
- *Idea de Negocio muy innovadora. (F)*
- *La necesidad de ampliar más líneas de productos. (D)*

La empresa cuenta con un fan page en Facebook (AMIGALITOS) el cual necesita constantes actualizaciones para mantener a sus clientes informados no solo de los productos, sino de los lugares donde pueden ser ubicados, lamentablemente se deja de lado muchas veces por falta de tiempo, se considera que este medio es más eficiente que contar con una página web en Perú y por el momento, dado la importancia que tienen estas redes sociales en la vida de las personas, pero por otro lado se le considera como una desventaja no tenerla para cliente extranjeros que les interesa sus productos.

Factores:

- *La empresa cuenta con un fan page en Facebook. (F)*

- *Poco tiempo para hacer las debidas actualizaciones de la red social. (D)*
- *No se cuenta con una página web. (D)*

Como se indicó anteriormente la empresa cuenta con varias líneas de productos, pero principalmente con dos, las cuales son materia de estudio en dicho plan estratégico, como son la de los kits de manualidades para que los niños puedan elaborar sus propios muñecos y la de los Amigalitos ya armados, los cuales son 26 modelos y tiene una presentación diferente a la de los kits de manualidades.

Ha sido de gran apoyo contar con medios de comunicación de forma masiva tanto en entrevistas de televisión como en distintos periódicos y revistas mostrando los productos con los que cuenta la empresa, y motivando a más jóvenes a poner en ejecución sus planes de tener un negocio propio.

Tabla N 11: Entrevistas en Medios de Comunicación y Portales Web

TIPO	NOMBRE	TIEMPO
MEDIOS DE COMUNICACION	La Carcocha- America Tv	Noviembre 2011
	Ponte Verde	Diciembre 2011
	Amigalitos- StarTV	Abril 2012
	Amigalitos -UCSP	Agosto 2012
	Porque tu te lo mereces- ATV Sur	Setiembre 2015
	Innova Peru- Tv Peru	Octubre 2015
	Informe de Amigalitos- ATV Sur	Julio 2016
	Palante- ATV Sur	Enero 2017
PORTALES WEB	Hilachas y Trapitos- Clima de Cambios	Junio 2010
	Amigalitos, unos amigos que quieren ser adoptados - EcoInteligencia	Enero 2013
	Un Proyecto Innovador: AMIGALITOS - El Blog de Santa Cruz	Marzo 2014

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C**Elaboración: Propia**

De esta forma se logró difundir no solo la idea innovadora y los productos diferentes, sino que de alguna forma se ha ido creando conciencia sobre el cuidado del medio ambiente.

Tabla N 12: Prensa Escrita

TIPO	NOMBRE	TIEMPO
PRENSA ESCRITA	Un cumpleaños lleno de salud - Diario Comercio	Febrero 2010
	Un juego Ecologico- Diario Gestion	Junio 2010
	Hilachas y Trapitos introduce al mercado AMIGALITOS- Diario Oportuno	Agosto 2010
	AMIGALITOS - Boletin UCSP	Junio 2011
	Enseñando a los niños a cuidar el mundo-Diario Noticias	Agosto 2011
	Arequipeña Representa a Peru en encuentro en Alemania-Diario El Pueblo	Setiembre 2011
	Amigalitos, visitaron Alemania- Revista Enjoy	Noviembre 2011
	Reporte de Gestion Social- BAYER	Diciembre 2011
	Young innovators Thinking green in Leverkusen	Diciembre 2011
	Representante de Arequipa- Diario El Pueblo	Diciembre 2011
	Juega a ser Empresaria- Diario La Republica	Enero 2012
	Mujeres Microempresarias- Diario Noticias	Setiembre 2012
	AMIGALITOS, enseñan a cuidar el mundo- Diario Encuentro	Setiembre 2012
	Aproveche lo que la mayoría desecha	Noviembre 2012
	AMIGALITOS, el producto ecoamigable de Arequipa	Agosto 2013
	El fantastico mundo de los AMIGALITOS- Revista Pagina5	Diciembre 2013
	AMIGALITOS, una marca para crear conciencia	Abril 2014
	Va por otro Premio Ambiental- Diario Peru 21	Junio 2016
	Nominan producto arequipeño a premio ambiental- Diario La Voz	Junio 2016
	AMIGALITOS, nominados al premio ambiental- Diario N Noticias	Junio 2016
	Nominacion a Premio Ecologico- Diario Correo	Junio 2016
	Amigalitos, joven empresaria comprometida con el cuidado del medio ambiente- Revista Variedades	Setiembre 2016

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C.

Elaboración: Propia

El nombre de AMIGALITOS se vio por conveniente, después de una serie de pruebas con maestros, padres de familia, psicólogos, niños y expresan de una forma sencilla lo que se desea vender. El logo está diseñado con el nombre de “AMIGALITOS” a dos colores y que se presentan como una etiqueta cuyo borde y letras simulan ser cosidas a mano con un pespunte, característica propia de diferenciación del producto.

Factores:

- *Prueba de nombre con personas definidas. (F)*

Figura N 7: Logo Amigalitos



Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

La etiqueta lleva el nombre de “AMIGALITOS”, impresa en los mismos colores, se incluye la información del material utilizado (Alpaca Abatanada, 60% alpaca, 40% lana) así como las instrucciones de lavado y que es íntegramente hecho a mano en Perú.

El empaque del producto es una casita que tiene puerta y ventanas que se pueden abrir para observar la parte interior donde va el “Amigalito” cuya cabeza sobresale por la parte superior. La idea del diseño en forma de casita es que el Mundo es nuestro hogar y que todos tienen la obligación de cuidar, la casita está hecha de material natural, únicamente impresa a dos colores y en la parte inferior los datos de contacto.

Factores:

- *Especificación del material en etiqueta. (F)*
- *Caja de Presentación con significado. (F)*

Figura N 8: Empaque de Amigalitos



Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

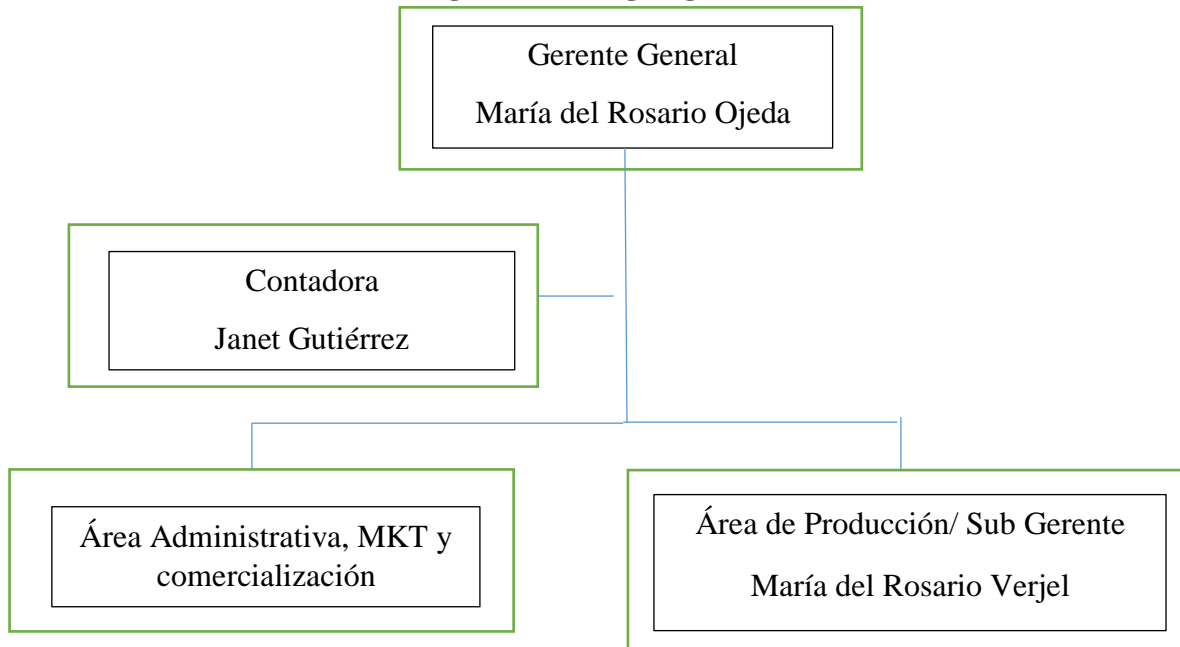
Elaboración: Propia

La empresa cuenta además con un Slogan que tiene acogida en el mercado el cual es *“Enseñando a los niños a cuidar el mundo”*.

4.4.3 Operaciones y logística e infraestructura (O)

A continuación se presentará el organigrama de la empresa Hilachas y Trapitos S.A.C.

Figura N 9: Organigrama



Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C
Elaboración: Propia

Actualmente el número de empleados con el que cuenta la empresa Hilachas y Trapitos es de:

- 1 Jefe de producción.
- 3 obreros.

La remuneración del jefe de producción es de S/. 850 y la de los obreros de S/. 800, lo que hace un total de S/. 3250 soles como costo de mano de obra al mes, esto muchas veces puede variar de acuerdo a la cantidad de pedidos, puesto que el pago es a destajo.

- Gerencia General

Planificar, dirigir y controlar las actividades que se desarrollan en cada una de las áreas que componen la estructura de la empresa dictando las normas y directivas necesarias que permitan mantener y mejorar la calidad de los productos que se producen.

Factores:

- *Gerencia General dicta normas y directivas necesarias que permitan mantener y mejorar la calidad de los productos que se producen.*

Tabla N 13: Funciones de Puesto- Gerencia General

Funciones de Puesto	Frecuencia					Tiempo Usado
	D	S	Q	M	E	
Planificar, dirigir, supervisar, controlar y evaluar el desarrollo de las actividades administrativas y productivas de la empresa.	X					Cte.
Velar el cumplimiento de las normas y directivas establecidas.	X					Cte.
Evaluar los resultados de gestión para la adopción de medidas que permitan mejorar la eficiencia.	X					Cte.
Nombrar, contratar, remover trabajadores empleados u obreros.					X	1 hora
Proyectar planes y procedimientos de trabajo para mantener y/o mejorar los índices de producción.				X		2-3 horas
Controlar los costos de producción.	X					Cte.

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C.

Elaboración: Propia

D = Diario S = Semanal Q = Quincenal E = Esporádico M = Mensual

- Área de producción
Producir en los plazos establecidos los productos con todas las especificaciones requeridas y ponerlos a disposición de área de marketing para su posterior venta y entrega al cliente.

Factores:

- *Producir los productos en los plazos establecidos. (F)*

Tabla N 14: Funciones del Puesto – Área de Producción

Funciones de Puesto	Frecuencia					Tiempo Usado
	D	S	Q	M	E	
Recepción de materia prima e insumos.				X		1 hora
Corte de tela y accesorios			X			1 hora
Confección.	X					Cte.
Control de calidad.	X					0.5 horas
Etiquetado y engrifado.			X			1 hora
Entrega del pedido al área de marketing				X		0.25 horas

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C.

Elaboración: Propia

- Área Comercial
Son los encargados de hacer posible que los productos se vendan. Además negocian y administran los pedidos de los clientes. A través de ésta área se hace llegar a los clientes los modelos. El cliente confirma el modelo o los modelos a producirse, detallando las cantidades, combinaciones de color si lo requieren, y fecha de llegada al destino.

Factores:

- *Correcta orientación para que los clientes escojan sus productos. (F)*

Tabla N 15: Funciones de Puesto- Área Comercial

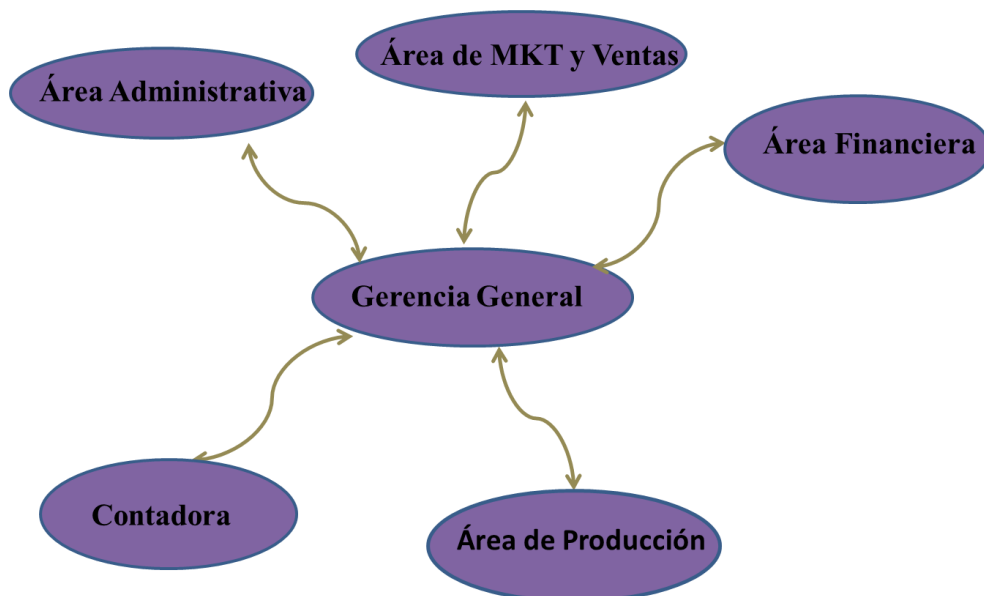
Funciones de Puesto	Frecuencia					Tiempo Usado
	D	S	Q	M	E	
Elaboración de prototipos.			X			1 hora
Proyecciones de pedido				X		1 hora
Reservas de capacidad y materia prima		X				1 hora
Negociación de fechas de entrega y costos			X			1 hora
Entrega del producto.		X				0.5 hora
Promoción y servicio post-venta	X					Cte.

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

Se plantea a continuación un nuevo organigrama que beneficiara a la empresa Hilachas y Trapitos S.A.C. para llevar de forma correcta sus procesos.

Grafico N 6: Futuro Organigrama



Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración Propia

La realización de un nuevo organigrama y dividido por áreas definidas generará mucho más orden en la elaboración de los productos, como son la parte financiera y las áreas de Mkt y ventas, las cuales han tenido ciertos déficit.

4.4.4 Finanzas y Contabilidad (F)

En cuanto a la proyección de ventas Considerando una capacidad de producción de 3 personas trabajando 8 horas diarias, 6 días a la semana, durante las 52 semanas del año y teniendo en cuenta que el tiempo de confección de cada muñeco es de aproximadamente 1.5 horas, se tendría una producción de 3744 muñecos al año, esto quiere decir que se podría absorber sin ningún inconveniente el 100% de la producción.

Análisis de costos:

Tabla N 16: Costos directos de mano de obra

Puesto	Cantidad(#)	Meses	Remuneración (S/.)	Remuneración anual (S/.)
Operario	3	12	800	28800
TOTAL				28800

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

Tabla N 17: Costos directos de materia prima (Alpaca Abatanada)

Año	Cantidad (Kg.)	Costo unitario (S/.)	Costo Anual (S/.)
1	1300	0,5	650
2 – 3	1300	0,7	910
TOTAL			1560

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C.

Elaboración: Propia

Tabla N 18: Costos directos de materia prima (Paneles de Dralón)

Año	Cantidad (Kg.)	Costo unitario (S/.)	Costo Anual (S/.)
1	600	0,6	360
2 – 3	1000	0,6	600
TOTAL			960

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C.

Elaboración: Propia

Tabla N 19: Costos directos de empaque

Año	Cantidad (Unid.)	Precio unitario (S/.)	Costo Anual (S/.)
1	2000	1,5	3000
2 – 3	3744	2,0	7488
TOTAL			10488

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C.

Elaboración: Propia

Tabla N 20: Gastos indirectos totales

Rubros	Año 1 (S/.)	Año 2 – 3 (S/.)
Depreciaciones	234	234
Limpieza	360	360
Mantenimiento	240	240
Servicios	1200	1200
TOTAL	2034	2034

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

Tabla N 21: Gastos de ventas

ITEM	Año 1		Año 2 – 3	
	Mensual (S/.)	Anual (S/.)	Mensual (S/.)	Anual (S/.)
Promoción y Publicidad	50	600	100	1200
TOTAL	50,00	600,00	100,00	1200,00

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

Tabla N 22: Gastos de administración

ITEM	Año 1		Año 2 – 3	
	Mensual (S/.)	Anual (S/.)	Mensual (S/.)	Anual (S/.)
Personal	850	10200	850	10200
Depreciación	29	345	29	345
Servicios	20	240	20	240
Útiles de Escritorio	10	120	10	120
TOTAL	909	10905	909	10905

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

Tabla N 23: Maquinaria y equipo

Maquinaria y equipo	Cantidad	Precio	Total
Máquina de coser	1	1285	1285
Troqueladora	3	350	1050
Troqueles	80	15	1200
TOTAL			3535

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

Tabla N 24: Mobiliario y equipo de oficina

Mobiliario y equipo de oficina	Cantidad	Precio (S/.)	Total (S/.)
Extinguidores	2	65	130
Mesas	2	200	400
Mesas auxiliares	10	34	340
Computadora + impresora	1	1300	1300
Estantes	3	255	765
Uniformes	4	40	160
Otros	1	350	350
TOTAL			3445

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C.

Elaboración: Propia

Tabla N 25: Inversiones fijas

Rubro	Monto de inversión (S/.)	%
Maquinaria y equipos	800	83,33%
Mobiliario y equipo de oficina	160	16,67%
Total	960,00	100,00%

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

Factores:

- *Se tiene cierto déficit para poder llevar las cuentas de forma correcta. (D)*

4.4.5 Recursos Humanos (H)

Se considera al personal de vital importancia, debido a que la elaboración de todos los productos de Hilachas y Trapitos S.A.C. son hechos íntegramente a mano y por ende se tiene mucho cuidado en la producción de los mismos.

El personal con el que se cuenta son básicamente mujeres debido a que ellas tienen más afinidad con el trabajo manual y cuentan con cierta preparación y habilidad comprobada, y si no fuera este el caso, se les capacita sin ningún inconveniente. Actualmente se cuenta con 5 mujeres que trabajan en la empresa, pero se inició con una etapa de adaptación y desarrollo en donde se familiarizaron con la misión de la empresa, los objetivos, funciones, responsabilidades, derechos, obligaciones así como los resultados que se esperaban de ellas, lo cual fue muy bueno desde el inicio.

Factores:

- *Producción por parte del personal de vital importancia. (F)*
- *Personal con el que cuenta la empresa son mujeres, dada la habilidad que tienen con el trabajo manual. (F)*
- *Inducción sobre la empresa y el trabajo a realizar. (F)*

Posteriormente se les indico las normas de la empresa, el horario de trabajo, el monto, forma de pago y se les presento a todos los miembros del equipo. Se considera que una gran fortaleza dentro de la empresa, es el trato con mucha familiaridad sin perder los deberes como trabajador. Constantemente se crean políticas de incentivo y motivación, al igual que las necesidades de capacitación y aspectos del trabajo que motivan o no al trabajador. Crear un ambiente de libre comunicación en todos los niveles es un punto que se trabaja, al igual que lograr un equilibrio entre el trabajo y su vida personal y familiar

Factores:

- *Ambiente de mucha familiaridad.(F)*

Tabla N 26: Personal a Cargo

AREA	CARGO	CANTIDAD	CONDICIONES
Gerente General	Gerente	1	Planilla
	Jefe de Produccion	1	Planilla
Contadora		1	Externa
Jefe de Produccion	Personal	3	Planilla

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

4.4.6 Innovación (I)

Se tiene claro que la elaboración de todos los productos son íntegramente a mano es por ello que se considera un tiempo prudente para su confección, desde la selección de materia prima, corte hasta la confección, por dicho motivo se decidió crear una máquina, que esta patentada por ser creación y propiedad de la empresa, para que agilice el proceso de corte en tiempo e inversión y lógicamente que sea mucho más preciso, sin cambiar la esencia del producto.

Factores:

- *Tiempo de elaboración. (D)*
- *Diseño de maquina troqueladora para la agilización de producción. (F)*

Figura N 10: Maquina Troqueladora (parte delantera)



Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Consiste en una maquina troqueladora manual, la cual trabaja bajo presión y evitando el uso de electricidad o cualquier otro factor contaminante. Se vio por conveniente innovar en este ámbito, puesto que reduciría tiempos y lograría un acabado superior.

Factores:

- *Máquina que trabaja bajo presión y evita el uso de electricidad.(F)*
- *Reducción de tiempos y acabado superior. (F)*

Figura N 11: Maquina Troqueladora (lateral)



Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Esta máquina ha sido diseñada por la propia empresa Hilachas y Trapitos S.A.C. quienes se dieron cuenta desde sus inicios que el corte con tijera u otro utensilio, sería de fácil manipulación pero incrementaría el tiempo de producción, y sin romper la armonía de los productos ecológicos es que se ve por conveniente el diseño de esta máquina, que trabaja únicamente bajo presión del mismo.

Cuenta con un brazo que genera la presión sobre las planchas de fierro, al inicio se trabaja con una maquina mucho más pequeña pero sería un factor limitante para las piezas de mayor tamaño, ambas se encuentran ubicadas en una mesa pesada y equilibrada para soportar el peso de ellas, pero esto no sería posible sin los troqueles, que son cuchillas de acero con las formas que se requieren.

Figura N 12: Troqueles



Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Se puede cortar hasta 6 capas de tela en una sola ocasión. Este mecanismo lo utilizan muchas tipografías en el Perú, puesto que las cuchillas cortan papel, cartón entre otros materiales, sin desgastarse con facilidad, justamente por ello se decidió probar con la tela que se trabaja Alpaca Abatanada (60% alpaca 40% lana) y los resultados fueron positivos. Lógicamente se ha ido innovando en modelos y como consecuencia en requerir más moldes sin olvidar que se realiza un correcto mantenimiento a los troqueles y las troqueladoras.

4.4.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)

La empresa Hilachas y Trapitos S.A.C cuenta con inventarios virtuales tanto de la materia prima e insumos para poder saber con exactitud con lo que se cuenta y también con el inventario de los productos finales y en proceso, por ello el uso de una computadora y el dominio de Excel básico.

El uso de una cámara fotográfica y el adecuado dominio de programas tecnológicos ayudan a la empresa a poder promocionar sus productos como se vio con anterioridad en la página de Facebook. Solo en estos dos ámbitos es que la tecnología como tal está inmersa en la empresa.

Factores:

- *La empresa cuenta con un inventario virtual. (F)*
- *Falta de más tecnología. (D)*

4.4.8 Matriz de Evaluación Factores Internos

Para la elaboración de dicha matriz se van a considerar los factores internos de la empresa como son las fortalezas y debilidades, los cuales tendrán un peso y calificación correspondiente, dichos factores han sido seleccionados minuciosamente de acuerdo a la importancia que existen hoy en día para la empresa, mostrando la innovación, materiales con los cuales se trabaja, pero también los déficit que existen, es decir debilidades en las cuales se deben de trabajar.

Tabla N 27: Matriz EFI

Matriz EFI

Factores	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
Elaboración de los productos en el sistema de producción Justo a Tiempo	0.1	2	0.2
Diseño de maquina troqueladora	0.12	4	0.48
Ubicación del centro de operaciones cercano a los proveedores de materia prima	0.08	3	0.24
Idea de Negocio muy innovadora	0.11	2	0.22
Cumplimiento de plazos en la producción	0.1	2	0.2
Debilidades			
Empresa no cuenta con tienda propia	0.1	3	0.3
No se cuenta con una pagina web	0.08	2	0.16
Se tiene cierto deficit para llevar las cuentas economicas	0.11	3	0.33
Elaboración integramente a mano	0.07	1	0.07
Falta de continuidad en las ventas	0.13	3	0.39
Total	1		2.59

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

- Hilachas y Trapitos S.A.C se encuentra regularmente fuerte con una ponderación de 2,59 para aprovechar sus fortalezas y reducir sus debilidades como una empresa ya posicionada en el mercado nacional.

4.5 INTERESES DE LA INDUSTRIA Y OBJETIVOS A LARGO PLAZO

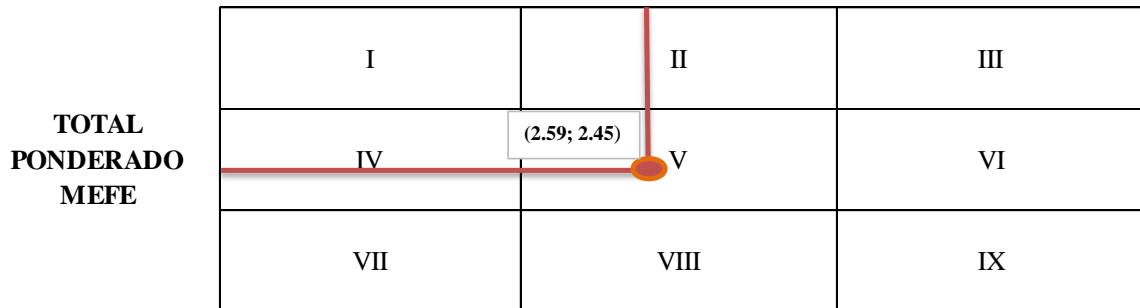
4.5.1 Matriz Interna- Externa (IE)

La matriz IE se basa en los resultados de las matrices EFI y EFE elaboradas con anterioridad, cuyos puntajes obtenidos de 2.59 y 2.45, se posicionan en un esquema de nueve celdas y dos dimensiones X e Y, respectivamente. Ello se observará en la Tabla N 28 con mucha claridad pues Hilachas y Trapitos S.A.C se

encuentra en el cuadrante V, el cual indica una necesidad que debe satisfacerse. Siguiendo los conceptos de la matriz IE, este cuadrante V recomienda la aplicación de una estrategia de desarrollo del mercado y desarrollo de producto.

Tabla N 28: Matriz IE

TOTAL PONDERADO MEFI



Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

4.5.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

De acuerdo con D'Alessio (2014, p 275) la matriz PEYEA permitirá determinar la posición estratégica más adecuada para la organización, por medio de la combinación de sus dos ejes que entrelazan factores relativos a la industria (fuerzas de la industria y estabilidad del ambiente) y dos ejes que entrelazan factores relativos a la organización (fuerzas financiera y ventaja competitiva), que forman cuatro cuadrantes y cada uno está ligado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva.

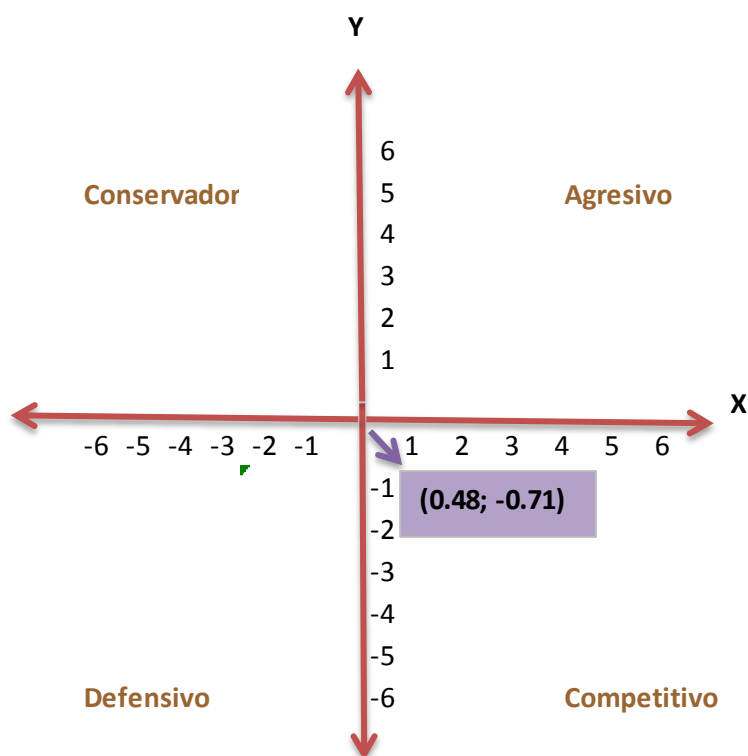
Tabla N 29: Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

VARIABLES A EVALUAR			
FUERZAS FINANCIERAS	Valor	Sumatoria	Sumatoria
Rendimiento sobre la inversión	2	EJE X	EJE Y
Apalancamiento	2	0.48	-0.71
Liquidez	3		
Capital de Trabajo	3		
Facilidad para salir del mercado	1		
Riesgos implícitos del negocio	2		
Flujos de efectivo	2		
Promedio	2.14		
FUERZAS DE LA INDUSTRIA	Valor		
Potencial de Crecimiento	5		
Potencial de utilidades	5		
Estabilidad Financiera	3		
Conocimientos tecnológicos	2		
Aprovechamiento de recursos	4		
Intensidad de capital	3		
Facilidad para entrar en el mercado	4		
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	3		
Promedio	3.63		
VENTAJAS COMPETITIVAS	Valor		
Participación en el mercado	-2		
Calidad del producto	-3		
Ciclo de vida del producto	-3		
Lealtad de los clientes	-2		
Utilización de la capacidad competitiva	-4		
Conocimientos tecnológicos	-3		
Control sobre proveedores y distribuidores	-5		
Promedio	-3.14		
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	Valor		
Cambios tecnológicos	-5		
Tasa de Inflación	-3		
Variabilidad de la demanda	-3		
Escala de precios de productos competidores	-2		
Barreras para entrar en el mercado	-3		
Presión competitiva	-2		
Elasticidad de la demanda	-2		
Promedio	-2.86		

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C.

Elaboración: Propia

Grafico N 7: Matriz PEYEA



Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

De acuerdo a los resultados tanto de la Tabla N 29 y el Grafico N 7 se observa que la posición estratégica que debe seguir el sector es el competitivo. Ello implica desarrollar la ventaja competitiva del sector aprovechando las ventajas que posee la empresa Hilachas y Trapitos S.A.C. con el respecto al resto.

4.5.3 **Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)**

Dicha herramienta ha sido incluida con la finalidad de poder contrarrestar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que existen en la empresa y de esa forma generar iniciativas estratégicas, pensando en el crecimiento empresarial de Hilachas y Trapitos S.A.C.

Tabla N 30: Matriz FODA

		Fortalezas	Debilidades
1	Elaboración de los productos en el sistema de producción Justo a Tiempo		Empresa no cuenta con tienda propia
2	Diseño de maquina troqueladora		No se cuenta con una pagina web
3	Ubicación del centro de operaciones cercano a los proveedores de materia prima		Se tiene cierto deficit para llevar las cuentas economicas
4	Idea de Negocio muy innovadora		Tiempo de elaboracion
5	Cumplimiento de plazos en la producción		Limitacion en las actividades de ventas
Oportunidades		Estrategia FO	Estrategia DO
1	El elemento fundamental lo constituye la mano de obra directa es por ello el valor agregado a la artesanía.	Aprovechar la idea innovadora de negocio y que el sector textil ha tenido un crecimiento sostenible para desarrollar nuevas líneas de productos. (F4,O2)	Desarrollar un plan de ventas, incentivando al personal a explotar sus habilidades manuales brindando un valor agregado a sus productos. (O1, O6, D5)
2	Empresas exportadoras de textiles y agropecuarios lideran el sector con un 42,5% del total		
3	Empresas dependen del manejo ambiental, la generación de valores, la importancia que le dan a sus colaboradores y la promoción de los derechos del trabajador.		
4	Aparición con el paso del tiempo de movimientos sociales, los cuales andan alertas con la problemática medioambiental.	Desarrollar un plan de producción teniendo en cuenta tiempos, costos y lo que repercute en las exportaciones. (F1,F5,O5)	Crear una red de distribución adecuada para mostrar los productos y tener opción a la exportación, considerando que aun no se tiene una tienda propia. (O4,D1)
5	Incremento en las exportaciones de artesanías peruanas.		
6	Innovación y la generación de valor agregado en los productos.		
Amenazas		Estrategia FA	Estrategia DA
1	A pesar del crecimiento en el mercado y su desarrollo no va de la mano con el desarrollo estratégico empresarial.	Establecer un programa de contingencia financiera para sobrellevar fondos de caja chica y gastos eventuales. (F1,F4,F5,A1,A2,A5)	Implementar un plan para reducir el déficit en las cuentas e ir de la mano con el desarrollo estratégico empresarial. (D2, A1)
2	Los cambios climáticos solo podrán detenerse siempre y cuando las empresas y gobiernos tomen medidas oportunas.		
3	Pasar de ser industriales textiles a simples maquileros.		
4	No se puede competir con el mercado de la India.		
5	La cadena textil sufre un gran riesgo debido a la importación de hilados artificiales de la India.	Desarrollo de nuevos proceso para inventarios segun el sistema de produccion Justo a Tiempo e ir de la mano con el desarrollo estrategico empresarial. (F1, A1)	Promover nuevos canales de ventas aprovechando la materia prima que es natural, a diferencia de los hilados artificiales de la India. (D5, A5)
6	Fenómenos climáticos que afectan a la producción de la artesanía.		

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

En la Tabla N 30 luego de realizar el cruce de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se obtuvieron distintas estrategias que debe de tener las empresa si desea desarrollar tanto su producto como el mercado, considerando lo antes ya mencionado en la matriz PEYEA sobre ventaja competitiva.

4.5.4 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la Tabla N 31, se observará la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico. En esta parte, se evalúan las 8 estrategias retenidas hasta el momento, las cuales serán ordenadas dados los resultados de mayor a menor, para posteriormente seleccionar aquellas que obtienen un puntaje mayor.

Tabla N 31: Matriz CPE

FACTORES EXTERNOS	Peso	FO1		FO2		DO1		DO2		FA1		FA2		DA1		DA2	
		Calificación	TCA	Calificación	TCA	Calificación	TCA	Calificación	TCA	Calificación	TCA	Calificación	TCA	Calificación	TCA	Calificación	TCA
Oportunidad																	
El elemento fundamental lo constituye la mano de obra directa es por ello el valor agregado a la artesanía.	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Empresas exportadoras de textiles y agropecuarios lideran el sector con un 42,5% del total	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21
Empresas dependen del manejo ambiental, la generación de valores, la importancia que le dan a sus colaboradores y la promoción de los derechos del trabajador.	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21
Aparición con el paso del tiempo de movimientos sociales, los cuales andan alertas con la problemática medioambiental.	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18		0	3	0.18
Incremento en las exportaciones de artesanías peruanas.	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36
Innovación y la generación de valor agregado en los productos.	0.13	4	0.52	3	0.39	4	0.52	3	0.39	2	0.26	3	0.39	3	0.39	2	0.26
Amenazas																	
A pesar del crecimiento en el mercado y su desarrollo no va de la mano con el desarrollo estratégico empresarial.	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12
Los cambios climáticos solo podrán detenerse siempre y cuando las empresas y gobiernos tomen medidas oportunas.	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24
Pasar de ser industriales textiles a simples maquileros.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1
No se puede competir con el mercado de la India.	0.13	2	0.26	2	0.26	1	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26	2	0.26	3	0.39
La cadena textil sufre un gran riesgo debido a la importación de hilados artificiales de la India.	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24
Fenómenos climáticos que afectan a la producción de la artesanía.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1
FACTORES INTERNOS																	
Fortalezas																	
Elaboración de los productos en el sistema de producción Justo a Tiempo	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Diseño de maquina troqueladora	0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36
Ubicación del centro de operaciones cercano a los proveedores de materia prima	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Idea de Negocio muy innovadora	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33	2	0.22
Cumplimiento de plazos en la producción	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Debilidades																	
Empresa no cuenta con tienda propia	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2
No se cuenta con una pagina web	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Se tiene cierto deficit para llevar las cuentas economicas	0.11	3	0.33	2	0.22	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33	4	0.44	3	0.33
Tiempo de elaboracion	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14
Limitacion en las actividades de ventas	0.13	3	0.39	2	0.26	4	0.52	2	0.26	3	0.39	3	0.39	4	0.52	3	0.39
			5.13		5.41		5.29		4.97		4.67		4.92		5.38		5.35

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

Expuestos los resultados, se procede a seleccionar las estrategias retenidas y las de contingencia.

4.5.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Considerando lo escrito por D'Alessio (2014, p 296) lo fundamental de la matriz MGE se soporta en la situación que se encuentra un negocio, es decir se define en términos del crecimiento del mercado rápido o lento, la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil, que al evaluar estas dos variables en simultaneo, un negocio puede posicionarse en uno de los cuadrantes y definir de la misma forma su posición competitiva.

Tabla N 32: Matriz GE

RÁPIDO CRECIMIENTO DEL MERCADO			
POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL	Hilachas y Trapitos S.A.C		Cuadrante I
		Cuadrante III	Cuadrante IV
		LENTO CRECIMIENTO DEL MERCADO	
		POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE	

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

Debido a que la empresa Hilachas y Trapitos S.A.C. tiene un rápido crecimiento del mercado y una posición competitiva débil, la Tabla N 32 muestra que se encuentra en el cuadrante II. A pesar que la empresa está creciendo, no se tiene la capacidad para competir de forma efectiva, dicho cuadrante sugiere cinco opciones, y dados los resultados anteriores se sigue afirmando el desarrollo de mercados y el de desarrollo de productos.

4.5.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las estrategias generadas por medio del uso de las matrices: FODA, PEYEA, IE, GE son reunidas en la Tabla N 33, y se agruparán las estrategias para poder analizar las repeticiones de cada una de ellas.

Tabla N 33: Matriz MDE

N°	Estrategias	FODA	PEYEA	IE	GE	Total
1	Aprovechar la idea innovadora de negocio y que el sector textil ha tenido un crecimiento sostenible para desarrollar nuevas líneas de productos. (F4,O2)	X	X	X	X	4
2	Desarrollar un plan de producción teniendo en cuenta tiempos, costos y lo que repercute en las exportaciones. (F1,F5,O5)	X		X	X	3
3	Desarrollar un plan de ventas, incentivando al personal a explotar sus habilidades manuales brindando un valor agregado a sus productos. (O1, O6, D5)	X	X	X	X	4
4	Crear una red de distribución adecuada para mostrar los productos y tener opción a la exportación, considerando que aun no se tiene una tienda propia. (O4,D1)	X	X	X	X	3
5	Implementar un plan para reducir el déficit en las cuentas e ir de la mano con el desarrollo estratégico empresarial. (D2, A1)	X			X	2
6	Promover nuevos canales de ventas aprovechando la materia prima que es natural, a diferencia de los hilados artificiales de la India. (D5, A5)	X	X	X	X	4

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

De esta forma quedan retenidas cinco estrategias y una pasa a ser estrategia de contingencia, dado los resultados. Siendo 4 el puntaje más elevado y 2 el más bajo.

4.5.7 Matriz Rumelt (MR)

Con las estrategias retenidas se procederá hacer la evaluación de acuerdo a los criterios de Rumelt que son: consistencia, consonancia, ventaja, factibilidad, plasmados para efectos prácticos, con el propósito de evaluar las estrategias.

Tabla N 34: Matriz Rumelt

N°	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad
1	Aprovechar la idea innovadora de negocio y que el sector textil ha tenido un crecimiento sostenible para desarrollar nuevas líneas de productos. (F4,O2)	SI	SI	SI	SI
2	Desarrollar un plan de producción teniendo en cuenta tiempos, costos y lo que repercute en las exportaciones. (F1,F5,O5)	SI	SI	SI	SI
3	Desarrollar un plan de ventas, incentivando al personal a explotar sus habilidades manuales brindando un valor agregado a sus productos. (O1, O6, D5)	SI	SI	SI	NO
4	Crear una red de distribución adecuada para mostrar los productos y tener opción a la exportación, considerando que aun no se tiene una tienda propia. (O4,D1)	SI	SI	SI	SI
5	Promover nuevos canales de ventas aprovechando la materia prima que es natural, a diferencia de los hilados artificiales de la India. (D5, A5)	SI	SI	SI	SI

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

Al evaluar las estrategias de acuerdo a los criterios de Rumelt, y que la factibilidad es uno de los principales criterios ya que está orientada a los recursos necesarios para la implementación, por lo tanto al no cumplir esta estrategia ello, se procede a retirarla a contingencia.

4.5.8 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Dado lo escrito por D'Alessio (2014, p308) las estrategias retenidas son aquellas estrategias finales que son aceptadas luego de haber pasado por las matrices anteriormente expuestas, por otro lado las estrategias de contingencia serán posiblemente usadas cuando sea necesario.

Tabla N 35: Estrategias Retenidas y de Contingencia

N°	Estrategias Retenidas
1	Aprovechar la idea innovadora de negocio y que el sector textil ha tenido un crecimiento sostenible para desarrollar nuevas líneas de productos. (F4,O2)
2	Desarrollar un plan de producción teniendo en cuenta tiempos, costos y lo que repercute en las exportaciones. (F1,F5,O5)
3	Crear una red de distribución adecuada para mostrar los productos y tener opción a la exportación, considerando que aun no se tiene una tienda propia. (O4,D1)
4	Promover nuevos canales de ventas aprovechando la materia prima que es natural, a diferencia de los hilados artificiales de la India. (D5, A5)
N°	Estrategias de Contingencia
5	Desarrollar un plan de ventas, incentivando al personal a explotar sus habilidades manuales brindando un valor agregado a sus productos. (O1, O6, D5)
6	Implementar un plan para reducir el déficit en las cuentas e ir de la mano con el desarrollo estratégico empresarial. (D2, A1)
7	Desarrollo de nuevos proceso para inventarios segun el sistema de produccion Justo a Tiempo e ir de la mano con el desarrollo estrategico empresarial. (F1, A1)
8	Establecer un programa de contingencia financiera para sobrellevar fondos de caja chica y gastos eventuales. (F1,F4,F5,A1,A2,A5)

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

De esta forma se tendrá cuatro estrategias retenidas y cuatro de contingencia, con las cuales se seguirá trabajando.

4.5.9 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)

Para la construcción de dicha matriz, se cuenta con las estrategias retenidas y la elaboración de objetivos a largo plazo considerado de 2 a 3 años, los cuales están relacionados con más de un estrategia.

Tabla N 36: Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)

N°	Estrategias	Objetivos de Largo plazo			
		1	2	3	4
1	Aprovechar la idea innovadora de negocio y que el sector textil ha tenido un crecimiento sostenible para desarrollar nuevas líneas de productos. (F4,O2)	X			
2	Desarrollar un plan de producción teniendo en cuenta tiempos, costos y lo que repercute en las exportaciones. (F1,F5,O5)		X		X
3	Crear una red de distribución adecuada para mostrar los productos y tener opción a la exportación, considerando que aun no se tiene una tienda propia. (O4,D1)		X	X	
4	Promover nuevos canales de ventas aprovechando la materia prima que es natural, a diferencia de los hilados artificiales de la India. (D5, A5)			X	X

N°	Objetivos a Largo Plazo
1	Desarrollar 2 nuevas líneas de productos relacionadas en los próximos dos años (2019-2020) de tal manera que sean fácilmente producidos.
2	Consolidar el desarrollo productivo alcanzando un incremento de la productividad anual del 3% a fin de integrar el 9% para el 2020.
3	Contar con al menos 2 posibles clientes extranjeros para el año 2019, considerando el rápido crecimiento del mercado.
4	Aumentar la capacidad instalada de un 5% a un 10% para el 2020, aprovechando la materia prima tan reconocida

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

4.5.10 Matriz de Ética (ME)

D'Alessio explica que las estrategias retenidas no deben violar aspectos relacionados con los derechos, la justicia, y que sean buenas para los fines utilitarios, es por ello que las estrategias pasan por comparaciones en los aspectos ya mencionados.

Tabla N 37: Matriz de Ética

	Aprovechar la idea innovadora de negocio y que el sector textil ha tenido un crecimiento sostenible para desarrollar nuevas líneas de productos. (F4,O2)			Desarrollar un plan de producción teniendo en cuenta tiempos, costos y lo que repercute en las exportaciones. (F1,F5,O5)			Crear una red de distribución adecuada para mostrar los productos y tener opción a la exportación, considerando que aun no se tiene una tienda propia. (O4,D1)			Promover nuevos canales de ventas aprovechando la materia prima que es natural, a diferencia de los hilados artificiales de la India. (D5, A5)		
DERECHOS	VIOLA	NEUTRAL	PROMUEVE	VIOLA	NEUTRAL	PROMUEVE	VIOLA	NEUTRAL	PROMUEVE	VIOLA	NEUTRAL	PROMUEVE
Impacto en el derecho a la vida		X			X			X			X	
Impacto en el derecho a la propiedad privada		X			X			X			X	
Impacto en el derecho al libre pensamiento		X			X			X			X	
Impacto en el derecho a la privacidad		X			X			X			X	
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia		X			X			X			X	
Impacto en el derecho hablar libremente		X			X			X			X	
Impacto en el derecho al debido proceso		X			X			X			X	
JUSTICIA	JUSTO	NEUTRAL	INJUSTO	JUSTO	NEUTRAL	INJUSTO	JUSTO	NEUTRAL	INJUSTO	JUSTO	NEUTRAL	INJUSTO
Impacto en la distribución		X			X		X				X	
Equidad en la administración		X			X		X				X	
Normas de compensación		X			X		X				X	
UTILITARISMO	EXCELENTES	NEUTRO	PERJUDICIAL	EXCELENTES	NEUTRO	PERJUDICIAL	EXCELENTES	NEUTRO	PERJUDICIAL	EXCELENTES	NEUTRO	PERJUDICIAL
Fines y resultados estratégicos	X			X			X			X		
Medios estratégicos empleados	X			X			X			X		

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

4.5.11 Matriz Intereses de la Industria

Dicha Matriz, muestra cuatro niveles de intensidad del interés que tendrán cada estrategia, como son supervivencia, vital, importante, periférico.

Tabla N 38: Matriz de Interés de la Industria

MATRIZ DE INTERESES DE LA INDUSTRIA				
	INTENSIDAD DEL INTERÉS			
	Supervivencia	Vital	Importante	Periférico
Aprovechar la idea innovadora de negocio y que el sector textil ha tenido un crecimiento sostenible para desarrollar nuevas líneas de productos. (F4,O2)			X	
Desarrollar un plan de producción teniendo en cuenta tiempos, costos y lo que repercute en las exportaciones. (F1,F5,O5)			X	
Crear una red de distribución adecuada para mostrar los productos y tener opción a la exportación, considerando que aun no se tiene una tienda propia. (O4,D1)		X		
Promover nuevos canales de ventas aprovechando la materia prima que es natural, a diferencia de los hilados artificiales de la India. (D5, A5)		X		

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

4.5.12 Matriz Posibilidad de Competidores

Las estrategias se compararán con dos criterios los cuales mostrarán la posibilidad de los competidores, dichos criterios son: condiciones de mercado e inestabilidad política, los cuales pueden dar como respuestas, impactaría, no impactaría, influye, no influye, afecta, no afecta, son relevantes o no.

Tabla N 39: Matriz de Posibilidad de Competidores

N°	Estrategias	POSIBILIDADES	
		Condiciones de mercado	Inestabilidad Política
1	Aprovechar la idea innovadora de negocio y que el sector textil ha tenido un crecimiento sostenible para desarrollar nuevas líneas de productos. (F4,O2)	Impactaria	Impactaria
2	Desarrollar un plan de producción teniendo en cuenta tiempos, costos y lo que repercute en las exportaciones. (F1,F5,O5)	Impactaria	Influyente - medidas de exportacion
3	Crear una red de distribución adecuada para mostrar los productos y tener opción a la exportación, considerando que aun no se tiene una tienda propia. (O4,D1)	Provoca desarrollo	Influyente
4	Promover nuevos canales de ventas aprovechando la materia prima que es natural, a diferencia de los hilados artificiales de la India. (D5, A5)	Provoca desarrollo	Relevante

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

4.5.13 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Corto Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2014 p 466) los objetivos a corto plazo o también conocidos como objetivos específicos son los que darán un beneficio a la ejecución de los objetivos a largo plazo, de acuerdo con los recursos que se han asignado.

Tabla N 40: Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Corto Plazo

Objetivo de Largo Plazo		Estrategias Genéricas Relacionadas	Objetivo de Corto Plazo		Recursos Asignados
(OLP1)	Desarrollar 2 nuevas líneas de productos relacionadas en los próximos dos años (2019-2020) de tal manera que sean fácilmente producidos.	Estrategia de Desarrollo de Producto	(OCP1)	Potencializar al 5% el uso de textiles en los productos para niños para enero 2018	Materia Prima, Folletos informativos, charlas
		Estrategia de Desarrollo de Mercado	(OCP2)	Ampliar la cartera de clientes, considerando 7 Colegios, Empresas, Tiendas en total para la primera mitad del año 2018.	Materia Prima, Folletos informativos, charlas
(OLP2)	Consolidar el desarrollo productivo alcanzando un incremento de la productividad anual del 3% a fin de	Rápido Crecimiento del Mercado	(OCP3)	Destinar el 3% del presupuesto a gastos productivos a partir del presupuesto anual 2018	Conocimiento en finanzas y temas comerciales, comunicación interna
(OLP3)	Contar con al menos 2 posibles clientes extranjeros para el año 2019, considerando el rápido crecimiento del mercado.	Estrategia de Desarrollo de Mercado	(OCP4)	Establecer contacto con al menos un cliente extranjero con apoyo de PROMPERU para junio del 2018	Comunicación interna- externa, muestras del producto
		Estrategia de Desarrollo de Producto	(OCP5)	Lograr un crecimiento promedio de 3% en la producción de las líneas de productos	Materia Prima, tiempos de producción.
(OLP4)	Aumentar la capacidad instalada de un 5% a un 10% para el 2020, aprovechando la materia prima tan reconocida	Ventaja Competitiva	(OCP6)	Incluir de 1 a 2 procesos de producción que incrementen la ventaja competitiva para marzo 2018	Materia Prima, dominio de procesos
		Estrategia de Desarrollo de Producto	(OCP7)	Firmar convenio con al menos un nuevo proveedor para el abastecimiento de materia prima para el primer trimestre del 2018	Comunicación interna- externa, muestras del producto

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

4.5.14 Matriz de Políticas y Estrategias

Dicha matriz genera los límites del accionar gerencial, que lógicamente van de la mano con todas las estrategias consolidadas, dichas políticas están alineadas con lo que se ha desarrollado a lo largo de todo este plan estratégico.

Tabla N 41: Matriz de Políticas y Estrategias

Políticas / Estrategias	Aprovechar la idea innovadora de negocio y que el sector textil ha tenido un crecimiento sostenible para desarrollar nuevas líneas de productos. (F4,O2)	Desarrollar un plan de producción teniendo en cuenta tiempos, costos y lo que repercute en las exportaciones. (F1,F5,O5)	Crear una red de distribución adecuada para mostrar los productos y tener opción a la exportación, considerando que aun no se tiene una tienda propia. (O4,D1)	Promover nuevos canales de ventas aprovechando la materia prima que es natural, a diferencia de los hilados artificiales de la India. (D5, A5)
Promocion de alianzas con los proveedores, a fin de generar el incremento de materia prima	X		X	X
Promover el desarrollo profesional y la personas del personal	X		X	X
Generacion de programas de responsabilidad social e incentivo a la utilizacion de productos organicos	X	X		X
Trabajo bajo estandares de calidad e innovacion	X	X	X	X

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

4.5.15 Balanced Scorecard

A continuación se recopiló la información de todas las matrices presentadas a lo largo de todo este documento.

Tabla N 42: Balanced Scorecard

Objetivos a Corto Plazo	Recursos	Indicador	Unidad	Dimensión
Potencializar al 5% el uso de textiles en los productos para niños para enero 2018	Materia Prima, Folletos informativos, charlas	Número de Talleres de formación	#	Clientes
Ampliar la cartera de clientes, considerando 7 Colegios, Empresas, Tiendas en total para la primera mitad del año 2018.	Materia Prima, Folletos informativos, charlas	Número de Nuevos clientes	#	Clientes
Destinar el 3% del presupuesto a gastos productivos a partir del presupuesto anual 2018	Conocimiento en finanzas y temas comerciales, comunicación interna	Porcentaje de presupuesto según gastos productivos	%	Financiera
Establecer contacto con al menos un cliente extranjero con apoyo de PROMPERU para junio del 2018	Comunicación interna- externa, muestras del producto	Número de acuerdos firmados	#	Aprendizaje
Lograr un crecimiento promedio de 3% en la producción de las líneas de productos	Materia Prima, tiempos de producción.	Porcentaje de tiempo reducido y aumento de la productividad	%	Proceso
Incluir de 1 a 2 procesos de producción que incrementen la ventaja competitiva para marzo 2018	Materia Prima, dominio de procesos	Número de Procesos Productivos	#	Proceso
Firmar convenio con al menos un nuevo proveedor para el abastecimiento de materia prima para el primer trimestre del 2018	Comunicación interna- externa, muestras del producto	Número de convencios firmados	#	Financiera

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

4.5.16 Cronograma

Estrategias	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12					
Aprovechar la idea innovadora de negocio y que el sector textil ha tenido un crecimiento sostenible para desarrollar nuevas líneas de productos. (F4,O2)																																																		
Desarrollar 2 nuevas líneas de productos relacionadas en los próximos dos años (2019-2020) de tal manera que sean fácilmente producidos.																																																		
Potencializar al 5% el uso de textiles en los productos para niños para enero 2018	x	x	x	x																																														
Ampliar la cartera de clientes, considerando 7 Colegios, Empresas, Tiendas en total para la primera mitad del año 2018.					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Desarrollar un plan de producción teniendo en cuenta tiempos, costos y lo que repercute en las exportaciones. (F1,F5,O5)																																																		
Consolidar el desarrollo productivo alcanzando un incremento de la productividad anual del 3% a fin de integrar el 9% para el 2020.																																																		
Destinar el 3% del presupuesto a gastos productivos a partir del presupuesto anual 2018	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Crear una red de distribución adecuada para mostrar los productos y tener opción a la exportación, considerando que aun no se tiene una tienda propia. (O4,D1)																																																		
Contar con al menos 2 posibles clientes extranjeros para el año 2019, considerando el rápido crecimiento del mercado.																																																		
Establecer contacto con al menos un cliente extranjero con apoyo de PROMPERU para junio del 2018	x	x	x	x	x	x	x	x																																										
Lograr un crecimiento promedio de 3% en la producción de las líneas de productos																x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x																								
Promover nuevos canales de ventas aprovechando la materia prima que es natural, a diferencia de los hilados artificiales de la India. (D5, A5)																																																		
Aumentar la capacidad instalada de un 5% a un 10% para el 2020, aprovechando la materia prima tan reconocida																																																		
Incluir de 1 a 2 procesos de producción que incrementen la ventaja competitiva para marzo 2018	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x																																						
Firmar convenio con al menos un nuevo proveedor para el abastecimiento de materia prima para el primer trimestre del 2018	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x																																			

4.5.17 Tabla Resumen

Tabla N 43: Tabla Resumen

Estrategias	Objetivos a LP	Objetivos a CP	Responsable
Aprovechar la idea innovadora de negocio y que el sector textil ha tenido un crecimiento sostenible para desarrollar nuevas líneas de productos. (F4,O2)	Desarrollar 2 nuevas líneas de productos relacionadas en los próximos dos años (2019-2020) de tal manera que sean fácilmente producidos.	Potencializar al 5% el uso de textiles en los productos para niños para enero 2018	Área MKT y ventas
		Ampliar la cartera de clientes, considerando 7 Colegios, Empresas, Tiendas en total para la primera mitad del año 2018.	Área Administrativa
Desarrollar un plan de producción teniendo en cuenta tiempos, costos y lo que repercute en las exportaciones. (F1,F5,O5)	Consolidar el desarrollo productivo alcanzando un incremento de la productividad anual del 3% a fin de integrar el 9% para el 2020.	Destinar el 3% del presupuesto a gastos productivos a partir del presupuesto anual 2018	Área Administrativa
Crear una red de distribución adecuada para mostrar los productos y tener opción a la exportación, considerando que aun no se tiene una tienda propia. (O4,D1)	Contar con al menos 2 posibles clientes extranjeros para el año 2019, considerando el rápido crecimiento del mercado.	Establecer contacto con al menos un cliente extranjero con apoyo de PROMPERU para junio del 2018	Área MKT y ventas
		Lograr un crecimiento promedio de 3% en la producción de las líneas de productos	Área MKT y ventas
Promover nuevos canales de ventas aprovechando la materia prima que es natural, a diferencia de los hilados artificiales de la India. (D5, A5)	Aumentar la capacidad instalada de un 5% a un 10% para el 2020, aprovechando la materia prima tan reconocida	Incluir de 1 a 2 procesos de producción que incrementen la ventaja competitiva para marzo 2018	Área de Producción
		Firmar convenio con al menos un nuevo proveedor para el abastecimiento de materia prima para el primer trimestre del 2018	Área de Producción

Fuente: Hilachas y Trapitos S.A.C

Elaboración: Propia

CONCLUSIONES

PRIMERO: Habiendo realizado el diagnóstico externo del sector e interno la empresa se concluye que se necesita potenciar ciertos aspectos para la continuidad en el mercado, tales como la diversidad de sus productos hacia los mercados potenciales y a los cuales se desea llegar en un futuro.

SEGUNDO: Teniendo en cuenta los factores externos e internos identificados que influyen en el desenvolvimiento de la empresa se plantea un nuevo organigrama, siguiendo con la metodología más adecuada.

TERCERO: Considerando las matrices realizadas es que se han planteado objetivos a largo y corto plazo, los cuales tienen recursos para lograr su cumplimiento y plazos.

CUARTO: Se han diseñado las estrategias para el desarrollo de la empresa, de acuerdo al FODA previamente establecido.

QUINTO: Se han descrito las actividades tácticas que generan la operatividad de las estrategias a través de objetivos de largo y corto plazo, los cuales se han visto con repetitividad en las diversas matrices.

RECOMENDACIONES

PRIMERO: Fomentar el potencial que se realizó mediante el diagnóstico externo del sector y el interno de la empresa pues se necesita trabajar ciertos aspectos para la continuidad en el mercado, tales como la diversidad de sus productos como de los mercados potenciales a los que se desea llegar.

SEGUNDO: Destinar los factores externos e internos identificados que influyen en el desenvolvimiento de la empresa para el correcto planteamiento de un nuevo organigrama, siguiendo con la metodología más adecuada.

TERCERO: El correcto desarrollo de las matrices realizadas en las cuales se han planteado objetivos a largo y corto plazo, los cuales deben tener recursos para lograr su cumplimiento y plazos.

CUARTO: Hacer un constante análisis del FODA.

QUINTO: Se han descrito las actividades tácticas que generan la operatividad de las estrategias a través de objetivos de largo y corto plazo, los cuales se han visto con repetitividad en las diversas matrices.

REFERENCIAS

Bibliografía:

- Bonilla E, Carbajal M (1999) El desarrollo de la artesanía y su formalización empresarial, Lima, Perú, p 85-86.
- Benítez S.(2008) La artesanía latinoamericana como factor de desarrollo económico, social y cultural: a la luz de los nuevos conceptos de cultura y desarrollo, p 10
- Caballero S, Canchucaya S, Miguel J, Paitamala O (2012) Plan Estratégico del Sector Artesanal de la Región Junín, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Chahin. T (2006). Cátedra de Calidad y Productividad, Mejora Continua y Calidad Total. Única Edición, Buenos Aires, Argentina
- D'Alessio, F (2014). El Proceso Estratégico Un enfoque de gerencia. Tercera Edición. Pearson. Lima, Perú. p 8.
- D'Alessio, F (2014) El Proceso Estratégico Un enfoque de gerencia. Tercera Edición. Pearson. Lima, Perú. p 13-14.
- D'Alessio, F (2014) El Proceso Estratégico Un enfoque de gerencia. Tercera Edición. Pearson. Lima, Perú. p 14,15,16,17.
- D'Alessio, F (2014) El Proceso Estratégico Un enfoque de gerencia. Tercera Edición. Pearson. Lima, Perú. p 296
- D'Alessio, F (2014) El Proceso Estratégico Un enfoque de gerencia. Tercera Edición. Pearson. Lima, Perú. p 308
- D'Alessio, F (2014) El Proceso Estratégico Un enfoque de gerencia. Tercera Edición. Pearson. Lima, Perú. p 466
- De Zuani, R (2006). Introducción a la Administración de Organizaciones», Segunda Edición, Maktub, 2003, p. 82-86.
- Fleitman, J (2000). Negocios Exitosos, Mc Graw Hill Interamericana Editores, p-. 22-23.
- Foppiano, G & Rios, G (2011) Consultoría Del Estudio De Mercado De Los Productos Textiles De Las Industrias Creativas Inclusivas En El Perú. Única Edición. Lima, Perú. p 78-88.

- Franco P (2015) Diagnostico de la responsabilidad social en el Perú. Lima, Perú, p 15-17,22-25
- García. J & Casanueva. C (2001), Prácticas de la Gestión Empresarial, Única Edición, Mc Graw Hill, Madrid, España p 3.
- Goñi. A & Olabarrieta. X (2015) Análisis de la Distribución Comercial con el sector textil, Bilbao, España, p 12-15
- Ivancevich. L & Skinner. C (1997) Gestión, calidad y competitividad. Primera Edición. Mc Graw Hill. Madrid. España. p.207-208.
- Johnson & Scholes (2001) La elaboración del plan estratégico, Única Edición Altair. España p13.
- Lumpkin & Dess (2003) Dirección Estratégica, Única Edición, McGraw Hill. España, p14-15.
- Muñoz W (2006) Perú: Tradición textil y competitividad internacional, Única Edición, Fondo Editorial de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, Lima, Perú
- Velázquez. E (2007). Análisis de los Diferentes Métodos de Mejora Continua, Editorial Continental, S.A., México.

Website:

- Artesanías de Colombia S.A (2017) Apoyo y fortalecimiento del sector artesanal, extraído el 17 de Abril del 2017 de http://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/C_nosotros/apoyo-y-fortalecimiento-del-sector-artesanal_727
- Alma Rosa Machuca Maza (2013) Evolución de la responsabilidad social en el mundo y en Latinoamérica, extraído el 28 de setiembre del 2017 de <http://blogs.peru21.pe/tumismoeres/2013/04/evolucion-de-la-responsabilida.html>
- Beluru87 (2010) Dirección de la Producción., extraído el 26 de marzo del 2017 de <https://beluru87.wordpress.com/2010/02/27/tipos-de-procesos-productivos/>
- Bustamante R (2014) La Industria Textil y Confecciones, Lima, Perú, extraído el 18 de abril del 2017 de <http://apttperu.com/la-industria-textil-y-confecciones/>
- Diario Gestión (2016) Sectores textiles y agropecuarios lideraron incremento empresas exportadoras entre 2011 y 2016, extraído el 18 de Abril del 2017 de

<http://gestion.pe/economia/sectores-textil-y-agropecuario-lideraron-incremento-empresas-exportadoras-entre-2011-y-2016-2179880>

- Diario La Primera (2012) Hay que defender la industria textil nacional, extraído el 16 de Mayo del 2017 de <https://www.diariolaprimeraperu.com/online/entrevista/hay-defender-industria-textil-nacional-107309/>
- Diario La República (2 de abril del 2016) Mincetur Elabora normas técnicas para aumentar la competitividad del sector artesanal, extraído el 17 de Abril del 2017 de <http://larepublica.pe/turismo/rumbos-al-dia/756323-mincetur-elabora-normas-tecnicas-para-aumentar-la-competitividad-del-sector-artesanal>
- Ecología Verde (2017) Responsabilidad Social Medioambiental en las empresas, extraído el 28 de setiembre de 2017 de <https://www.ecologiaverde.com/responsabilidad-social-medioambiental-en-las-empresas/>
- Gerencie (2017) Responsabilidad Social Empresarial, extraído el 28 de setiembre del 2017 de <https://www.gerencie.com/responsabilidad-social-empresarial-rse.html>
- INEI (2015) Ocupación y Vivienda, extraído el 20 de abril del 2017 de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>
- INEI (2015) Ocupación y Vivienda, extraído el 20 de abril del 2017 de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- ApttPeru (2014) La industria textil y confecciones, extraído el 19 de abril del 2017 de <http://apttperu.com/la-industria-textil-y-confecciones/>
- Infoalpacas (2015) Artesanos Huaracinos se capacitaron en diseño textil e iconografía regional, extraído el 18 de abril del 2017 de <http://infoalpacas.com.pe/artesanos-huaracinos-se-capacitaron-en-i-taller-de-diseno-textil-e-iconografia-regional/>
- INNATIA (2011) Como se crea una empresa de producción artesanal, extraído el 18 de abril del 2017 de <http://crecimiento-personal.innatia.com/c-como-se-crea-una-empresa/a-produccion-artesanal.html>
- La Pequeña Empresa (2007), <https://www.promonegocios.net/empresa/pequena-empresa.html>

- Nacional Financiera (2016). Las Estrategias. Única Edición. Portal Empresarial de Instituto PYME. México, extraído el 26 de Marzo del 2017 de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3538/Las-estrategias>.
- Sánchez. A, (2006), Definición Plan, extraído el 25 de marzo del 2017 de http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1236/3/PG%20247_CAPITULO%20II%20marco%20teorico%201.pdf.
- Sergio Ventura (2011) El Proceso Productivo. Única Edición, el 26 de marzo del 2017 de <http://www.gestion.org/estrategia-empresarial/productos-servicios/4476/el-proceso-productivo/>
- Silva Magali (2015) Perú y Canadá acuerdan promover exportación de artesanía peruana, Diario Gestión, extraído el 15 de mayo del 2017 de <http://gestion.pe/economia/peru-y-canada-acuerdan-promover-exportacion-artesania-peruana-2128541>.
- Sor2014 (2014) Procesos Administrativos, extraído el 25 de marzo del 2017 de <https://sor2014utnfrvm.wordpress.com/2014/10/12/planeacion-tipos-de-planes/>.
- Tiki Tok (2014) Línea de tiempo en la industria Textil, extraído el 18 de abril del 2017 de http://www.tiki-toki.com/timeline/entry/174484/Linea-de-tiempo-en-la-industria-textil#vars!date=1980-02-03_14:10:18!

ANEXOS

- Las normas técnicas en el sector artesanal servirían para diferenciar lo artesanal de lo industrial. Otros aspectos relacionados:

Nomenclatura Arancelaria. Decreto Supremo N° 017-2007-EF. Lista que describe y sistematiza a todas las mercancías para las actividades del comercio internacional identificándolas por de códigos numéricos. Los productos textiles artesanales no tienen una partida arancelaria definida y por ende se encuentran dentro de otras partidas del sector textil y confecciones.

Está en vigencia el glosario del Arancel de Aduanas (Diario Oficial El Peruano 2007), por el cual se establece el Arancel de Aduanas basado en la Nomenclatura Arancelaria Común de los países miembros de la Comunidad Andina (NANDINA Decisión 653). Formas de exportar Conforme a lo normado por la Ley General de Aduanas aprobada mediante Decreto Legislativo N° 1053 (Diario Oficial El Peruano, 2008), que es la norma que regula las operaciones de Comercio Exterior, se establecen formas las cuales son:

- ❖ Exportaciones por Régimen General: exportaciones cuyo valor FOB es igual o superior a los US\$ 5 000 (cinco mil dólares americanos) y requieren obligatoriamente de la intermediación de un agente de Aduanas para el trámite ante SUNAT.
- ❖ Exportaciones por Régimen Simplificado: exportaciones cuyo valor FOB es menor a los US\$ 5 000 (cinco mil dólares americanos), debiendo ser realizada directamente por el exportador, tramitando el embarque personalmente, es decir sin necesidad de utilizar un agente de Aduana., y las exportaciones son:
 - a. Exportaciones por Servicio de Mensajería.
 - b. Exportación por el Sistema Exporta Fácil

Proceso de Exportación tiene varias fases:

- a. Contacto con el Importador y envío de muestras hasta generar un acuerdo de exportación. También se hace la negociación de los términos para la exportación de productos artesanales con el importador.

- b. Contrato de Exportación acordado entre el importador y el exportador por el cual se transfieren los productos artesanales del Perú a un país determinado, se recibe como contraprestación el pago de una cantidad de dinero.
- c. El medio de Pago es una herramienta que se usa para que los importadores cumplan con sus obligaciones de pago en una operación de comercio internacional. La intervención bancaria es necesaria a través de una carta de crédito, cobranza documentaria o transferencia directa (INVESCA, 2006).
- d. Trámites de Exportación. El exportador de artesanías textiles, deberá elaborar los siguientes documentos, según sea el caso (INVESCA, 2006):
- ❖ Factura comercial.
 - ❖ Lista de empaque.
 - ❖ Conocimiento de embarque, que es un contrato de transporte de las mercancías.
 - ❖ Carta Porte.
 - ❖ Certificado de origen, documento que certifica que la mercancía ha sido elaborada en el Perú; puesto que de esta forma puede acogerse a beneficios arancelarios en los países de destino.
 - ❖ Certificado de la Convención sobre Comercio Internacional de Especies Amenazadas de la Fauna y Flora Silvestres, que es el documento necesario para exportar sólo en el caso de que se utilice piel de alpaca o vicuña, se tramita el Permiso de exportación ante la Dirección de Gestión Forestal y de Fauna Silvestre del Ministerio de Agricultura.
 - ❖ Otros documentos que el importador o la normatividad exijan para casos particulares de países de destino.
 - ❖ Una declaración simplificada usando los beneficios del Régimen Simplificado de exportación, para aquellos casos en que el valor FOB no exceda los 5 000 dólares americanos, descrito anteriormente.

Una declaración única de aduanas (DUA), que un agente de Aduanas deberá tramitar cuando el valor FOB de las artesanías exceda los 5 000 dólares americanos

Normas estipuladas:

- Capítulos Tres y Cuatro del Acuerdo de Promoción Comercial Perú – Estados Unidos (APC Perú - Estados Unidos).
- Decreto Supremo N° 003-2009-MINCETUR/DM, Reglamento de Implementación del Régimen de Origen del APC Perú - EE.UU., publicado el 15 de enero de 2009.
- Decreto Supremo N° 004-2009-MINCETUR/DM, Reglamento del Procedimiento de Verificación de Origen de las Mercancías, publicado el 15 de enero de 2009.
- Decreto Supremo N° 001-2009-MINCETUR/DM, Reglamento del Procedimiento de Verificación Mercancías Textiles o del Vestido, establecido conforme al APC Perú - EE.UU., publicado el 15 de enero de 2009.

ANEXO DE ENTREVISTA

Guía de entrevista

- Jessica Rodríguez, Fundadora de Art Atlas Arequipa, 20 años de experiencia.
- Rosmery Cruz, trabajadora de Hilachas y Trapitos S.A.C. 9 años de experiencia.
- Carlos Ojeda, Trabajador de Incalpca TPX, 13 años de experiencia.

Dichas personas están inmersas en el rubro de textiles.

1. Nombre, Cargo y tiempo en la empresa
2. ¿Cómo ve la situación del sector?
3. ¿Cómo ve la situación de la empresa?
4. ¿Cómo ve la situación con los clientes?
5. ¿Cómo ve la situación con los proveedores?
6. ¿Cómo ve la situación con la competencia?
7. ¿Qué fortalezas considera tiene la empresa?
8. ¿Qué debilidades considera tiene la empresa?
9. ¿Que propondría para mejorar el desempeño en la empresa?
10. ¿Cómo visualiza a la empresa en un futuro?